



UNIVERSIDADE DO MINHO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE
SUCESSO DAS EMPRESAS**

MARIA NATÁLIA DELGADO

Mindelo, 2014

MARIA NATÁLIA DELGADO

**O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE
SUCESSO DAS EMPRESAS**

Monografia apresentada à Universidade
do Mindelo para a obtenção do grau de
Licenciatura em Organização e Gestão
de Empresas.

Orientador: Mestre José Augusto Lopes da Veiga

Mindelo, 2014

RESUMO

A presente monografia aborda o tema do planeamento estratégico como fator de sucesso das empresas, enquanto instrumento de avaliação da situação das empresas em São Vicente, e tem como objetivo “demonstrar a importância do planeamento para as empresas”.

Para a sua elaboração utilizou-se a amostra pelo método não probabilístico, ou seja, o de amostra por conveniência e optou-se por uma abordagem quantitativa pela técnica de recolha de dados através da aplicação de questionários dirigidos às empresas atuantes na ilha de São Vicente. Dadas as incertezas do mundo atual, a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas dependem, cada vez mais, da sua capacidade de definição de uma estratégia coerente, potencializando oportunidades e ultrapassando obstáculos. No percurso da investigação tentaremos responder à seguinte pergunta: “Poderá o Planeamento Estratégico ser considerado uma ferramenta de competitividade e sucesso das empresas?”

Esta monografia e sua fundamentação teórica têm por finalidade demonstrar os procedimentos do Planeamento estratégico nas diversas áreas das empresas e avaliar a adoção desta ferramenta como incremento de competitividade à medida que a utilização desta proporciona reflexões e diretrizes para as atividades da organização, como também possibilita a adaptação e capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Palavras-Chave: Planeamento Estratégico, Competitividade, Oportunidades, Obstáculos.

ABSTRACT

This work addresses the topic of strategic planning as a factor of business success in private and public companies in São Vicente, and aims to demonstrate the importance of planning for businesses.

For its preparation we used the sample for non- probabilistic method, i.e, the sample for convenience and have opted for a quantitative approach to the technique of collecting data through the application of questionnaires to companies operating on the island of São Vicente. Given the uncertainties of today's world, survival and development of enterprises rely increasingly on its ability to define a coherent strategy, leveraging opportunities and overcoming obstacles. In the course of the research will attempt to answer the question: “Can the Strategic Planning be considered a tool for competitiveness and success of business?”

This monograph and its theoretical foundation are designed to demonstrate the procedures of strategic planning in various areas of business and assess the adoption of this tool to increase the competitiveness and responsiveness of the companies to market changes.

Keywords: Strategic Planning, Competitiveness, Opportunities, Obstacles.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha filha, Lara Dailany Duarte,
e ao meu companheiro Rossimeire Silva Duarte.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do percurso das várias etapas da minha vida académica, recorri a conhecimentos e experiências de muitas pessoas que por forma e grau diferentes me deram o seu contributo.

Devo agradecer, primeiramente, a Deus pelo dom da vida.

À minha família, que não pouparam esforços para fazer com que eu chegasse onde estou hoje, obrigado por tudo.

Ao meu companheiro Rossimeire Silva Duarte pelo apoio incondicional durante estes anos de trabalho.

A todas as empresas em São Vicente, grato pela preciosa colaboração e apoio no preenchimento dos questionários, que foram de grande utilidade para a realização do estudo.

Ao Sr. Adildo Soares por todo o apoio e compreensão que sempre demonstrou ao longo da realização deste trabalho.

A todos os meus amigos que sempre foram o meu suporte e aqueles que de alguma forma me ajudaram, principalmente a minha amiga Nilsa Fernandes. Obrigado pelo apoio.

A todos os docentes que me acompanharam nestes quatro anos, pelo tempo dedicado e pelos conhecimentos. Principalmente ao meu orientador, Mestre José Augusto Lopes, pelas orientações e pelo acompanhamento.

A todos os meus colegas que me acompanharam durante todo este percurso. Obrigada pelas amizades, momentos de descontração e pelo companheirismo nos momentos difíceis.

Obrigado a todos!

EPIGRAFE

Aquele que se empenha a resolver as dificuldades resolve-as antes que elas surjam. Aquele que se ultrapassa a vencer os inimigos triunfa antes que suas ameaças se concretizem.

(Sun Tzu)

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Resumo | IV |
| Abstract | V |
| Dedicatória | VI |
| Agradecimentos | VII |
| Epigrafe | VIII |
| Capítulo I: Introdução | 14 |
| 1.1- A Problemática da Investigação | 14 |
| 1.2-Justificação do Tema..... | 15 |
| 1.3-Formulação do Problema da Pesquisa ou pergunta de partida | 16 |
| 1.4-Hipóteses | 16 |
| 1.5-Objectivos..... | 16 |
| 1.5.1-Objectivo Geral..... | 16 |
| 1.5.2-Objectivos Específicos | 17 |
| 1.6-Delimitações do Tema | 17 |
| 1.7-Delimitação do Corpus..... | 17 |
| 1.8-Delineamento da Pesquisa..... | 18 |
| 1.9-Metodologia..... | 19 |
| 1.10- Utilidade Académica e Profissional..... | 20 |
| Capítulo II – Abordagem Teórica | 21 |
| 2.1-Planeamento Estratégico | 21 |
| 2.2- Planeamento: Evolução e Conceitos..... | 21 |
| 2.3-Princípios do Planeamento | 23 |
| 2.4-Tipos de Planeamento | 24 |
| 2.5-Características do Planeamento | 30 |
| 2.6-Elementos Básicos no Planeamento | 31 |
| 2.7-Aspectos a serem considerados num bom planeamento | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8-Etapas básicas do Planeamento | 32 |
| 2.9-As vantagens do planeamento | 33 |
| 3-Estratégia: Evolução e Conceitos | 34 |
| 3.1-Níveis da Estratégia | 47 |
| 3.2-Vantagens da Estratégia | 50 |
| 4- Planeamento Estratégico: Evolução e Conceitos | 51 |
| 4.1-A necessidade do Planeamento Estratégico | 61 |
| 4.1.1 Objectivos do Planeamento estratégico | 62 |
| 4.1.2 Características do Planeamento Estratégico..... | 63 |
| 4.1.3 Benefícios do Planeamento Estratégico..... | 63 |
| 4.1.4 Limitações do Planeamento Estratégico | 64 |
| 4.1.5 Dificuldades actuais do Planeamento Estratégico..... | 64 |
| Capítulo III: Análise e Tratamento dos Dados | 66 |
| Capítulo IV: Validação das Hipóteses..... | 79 |
| Capítulo V: Conclusões..... | 80 |
| Bibliografia..... | 81 |
| Anexos | 87 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Diferenças entre Planeamento Estratégico e Planeamento Tático | 28 |
| Tabela 2 - Diferenças entre Planeamento Tático e Planeamento Operacional..... | 29 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Figura 1 - Níveis de Planeamento..... | 28 |
|---------------------------------------|----|

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Natureza das empresas (percentagem) | 66 |
| Gráfico 2 - Tempo de vida das empresas (Anos) | 67 |
| Gráfico 3 - Número Médio de trabalhadores por Empresas..... | 67 |
| Gráfico 4 - O Plano Estrategico nas Empresas..... | 68 |
| Gráfico 5 - Razões para a não realização do Planeamento | 69 |
| Gráfico 6 - Importância do Planeamento Estrategico para as empresas | 69 |
| Gráfico 7 - Planeamento versus Posicionamento Estratégico das Empresas | 70 |
| Gráfico 8 – A Empresa e a Estratégia..... | 70 |
| Gráfico 9 - Critério de escolha da estratégia | 71 |
| Gráfico 10 - Avaliação da clareza dos objetivos | 71 |
| Gráfico 11 - Realização dos objetivos Propostos | 72 |
| Gráfico 12 - Grau de dificuldades na implementação da Estratégia..... | 72 |
| Gráfico 13 - Horizonte Temporal do Plano Estratégico | 73 |
| Gráfico 14 - Modelo de Planeamento Estratégico | 73 |
| Gráfico 15 - Vantagens do Planeamento Estratégico para as Empresas..... | 74 |
| Gráfico 16 - Planeamento Estratégico e o Processo de Gestão | 74 |
| Gráfico 17 - Comprometimento dos Trabalhadores com a Estratégia da Empresa..... | 75 |
| Gráfico 18 - Preocupação do Planeamento Estratégico (%) | 75 |
| Gráfico 19 - Planeamento Estratégico e Resultados..... | 76 |
| Gráfico 20 - Planeamento Estratégico e as necessidades da Empresa..... | 76 |
| Gráfico 21 - Dificuldades na Implementação do Plano Estratégico..... | 77 |
| Gráfico 22 - Considera o Planeamento estratégico como sendo uma ferramenta que ajuda a empresa a alcançar o sucesso?..... | 77 |
| Gráfico 23 - Quais dos objetivos abaixo exercem maior influência na realização do Planeamento estratégico? | 78 |

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a temática do planeamento estratégico como factor de sucesso das empresas e segue as orientações do Manual de Elaboração de Trabalhos Científico adotado pela Universidade do Mindelo. Está estruturado em cinco sessões distintas:

A primeira aborda a metodologia da investigação, concentrando-se na questão de partida, ou seja, no problema da pesquisa para depois referirmos as hipóteses, os objectivos, os métodos e instrumentos de recolha dos dados, assim como a sua utilidade académica e profissional.

Na segunda sessão faz-se o enquadramento teórico do tema a partir de uma revisão da literatura centrada no Planeamento Estratégico como pedra angular do trabalho.

A terceira sessão é onde será analisada os resultados do tratamento dos dados da investigação.

Na quarta e na quinta sessão apresenta-se a validação das hipóteses e as respectivas conclusões.

1.1- A Problemática da Investigação

Devido à globalização, as empresas cabo-verdianas encontram-se inseridas num ambiente económico-dinâmico, caracterizado por um mercado em constante desenvolvimento e por um aumento da competitividade a nível mundial, exigindo dos administradores uma posição cada vez mais empreendedora e proactiva.

O planeamento estratégico surge como um instrumento muito importante capaz de avaliar a eficiência e a eficácia das organizações em preparar bem as suas actividades, surgindo como um elemento estratégico para o bem-estar da empresa.

1.2-Justificação do Tema

O tema, “**O Planeamento Estratégico como factor de sucesso das empresas**”, justifica-se pela necessidade das empresas terem um suporte eficiente que os auxilie na tomada de decisões.

No mundo actual de constantes mudanças e com repercussão muito forte sobre o ambiente empresarial é imprescindível a existência de mecanismos para a detecção e controlo dos riscos provocados pela instabilidade do mundo empresarial. Assim, por mais pequena que seja a entidade, há sempre a necessidade de um sistema de tomada de decisões, com diferentes níveis de complexidade, dependendo dos processos e das possibilidades da entidade.

O Planeamento estratégico aplica-se a todos os sectores da empresa, e tem muito a contribuir no desenvolvimento correcto e articulado das actividades a fim de que a empresa caminhe de forma segura e correcta.

As organizações não operam na base da improvisação. As organizações requerem planeamento para todas as suas actividades. Portanto, o Planeamento Estratégico é um importante componente da vida organizacional.

A presente monografia justifica-se pela necessidade em aferir da importância que o Planeamento Estratégico possa ter como ferramenta para tomada de decisão por parte das empresas. De uma forma geral, ela visa avaliar os benefícios/implicações do Planeamento Estratégico para as empresas e também ser útil para os gestores que buscam modelos de gestão na tomada de decisões sempre em linha com os objectivos da Organização.

1.3-Formulação do Problema da Pesquisa ou pergunta de partida

Para a realização desta monografia adotou-se a seguinte pergunta de partida: **Poderá o Planeamento Estratégico ser considerado uma ferramenta de competitividade e sucesso das empresas?**

1.4-Hipóteses

As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação. Formulamos as seguintes:

Hipótese 1: O Planeamento Estratégico é aceite pelas empresas cabo-verdianas como determinante do sucesso.

Hipótese 2: O Plano Estratégico é concebido com base no conhecimento do ambiente interno e externo à empresa.

1.5-Objectivos

De acordo com Cervo e Bervian (2005), “os objetivos que se têm em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser seleccionado, o material a colectar”. Para esta monografia foram fixados os seguintes objectivos:

1.5.1-Objectivo Geral

Demonstrar a contribuição do Planeamento Estratégico no processo de gestão, mostrando de que forma atua como um suporte de apoio às decisões.

1.5.2-Objectivos Específicos

- Evidenciar os objectivos do Planeamento Estratégico e as suas finalidades para a Organização;
- Compreender o processo de Planeamento Estratégico e os seus procedimentos, na tomada de decisões;
- Analisar e compreender o Planeamento Estratégico como uma ferramenta de incremento de competitividade;
- Mostrar os benefícios e as limitações do Planeamento Estratégico.

1.6-Delimitações do Tema

Segundo Cervo e Bervian (2005) delimitar o tema é seleccionar um tópico ou parte deste a ser focalizada.

A presente monografia aborda a temática do Planeamento Estratégico como factor de sucesso das empresas particularmente as sediadas em São Vicente.

1.7-Delimitação do Corpus¹

As pesquisas sociais, em geral, abrangem um grande número de elementos, fazendo-se necessário delimitar o universo, trabalhando com amostras, isto é, com uma pequena parte dos elementos que compõem a população (Gil, 2006).

¹Corpus- veio do latim «corpo, conjunto, matéria». Conjunto de documentos ou de informações relativos a um tema.

<http://www.priberam.pt/dlpo/corpus> [consultado em 04-10-2014; 20:18].

Nesse sentido, de acordo com Gil (2008),

- ❖ População é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.
- ❖ Amostra é um subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características dessa população.

De acordo com os dados da Repartição das Finanças, São Vicente existe um total de 632 Empresas ativas.

Por conseguinte, será analisada uma amostra de 150 Empresas (empresas públicas e privadas), tendo em conta uma margem de erro aceitável de 7% e a confiança de 95%.

1.8-Delineamento da Pesquisa

Conforme Gil (2006) após serem estabelecidos os primeiros passos da pesquisa, a partir da Formulação do Problema e da construção das hipóteses, o pesquisador deve passar para a etapa seguinte que é o delineamento da pesquisa.

Segundo este, o delineamento da pesquisa consiste no planeamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, no tocante à coleta de dados, previsão de análise e interpretação de dados.

Tendo em conta os objectivos definidos para o presente trabalho, optou-se por uma investigação ao universo estudado, elegendo para o efeito a técnica do inquérito por questionários do tipo respostas fechadas, o que irá permitir recolher dados e opiniões sobre algumas questões consideradas cruciais para a investigação.

Para a análise e tratamento dos dados recolhidos será utilizado o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

1.9-Metodologia

A metodologia trata da maneira como será sistematizado e organizado o estudo, com a finalidade de orientar através de métodos e procedimentos a obtenção dos meios necessários à interpretação do contexto científico. Conforme realça Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005) “não há método melhor do que outros, tudo depende dos objectivos, do modelo de análise, e das características do campo de análise. Só conhecemos realmente um método de investigação, depois de o termos experimentado por nós próprios”.

Para o presente trabalho, inicialmente fez-se uso da análise de conteúdos através de pesquisas bibliográficas, essencialmente constituída por manuais ligados ao assunto, documentos, revistas e trabalhos já publicados para a elaboração da revisão bibliográfica.

Complementarmente, devido à necessidade de explorar o Planeamento estratégico como sendo uma ferramenta de sucesso por parte das empresas, adoptou-se as técnicas do inquérito por questionário, no quadro da análise exploratória e descritiva do tema.

No entender de Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005) “os inquéritos por questionários consistem em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativo a sua situação social, ou familiar, as suas opiniões, as suas atitudes em relação as opções, ou questões humanas, sociais, as suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou ainda sobre qualquer ponto de interesse do investigador”.

Os formulários dos inquéritos foram elaborados com cuidado e pre-testados permitindo assim a correcção de alguns erros. Os formulários definitivos e que serviram de base às recolhas encontram-se em anexo.

A análise quantitativa dos dados foi feita com o auxílio do método complementar da análise estatística o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

1.10- Utilidade Académica e Profissional

A nível académico, espera-se que este trabalho reúna as informações necessárias para o conhecimento de outros interessados no assunto e que possa servir de apoio a realização de outros trabalhos.

A nível profissional, espere-se que esta investigação sirva de auxílio nas tomadas de decisões estratégicas por parte das organizações interessadas em apostar no planeamento estratégico como fator de sucesso.

CAPÍTULO II – ABORDAGEM TEÓRICA

2.1-Planeamento Estratégico

Num mundo cada vez mais globalizado, temos que ser competitivos em nosso ramo de actividade, pois estamos concorrendo não mais com os nossos vizinhos mas com empresas do outro lado do mundo.

É neste sentido que as empresas atingem os seus objectivos gerindo melhor o que elas têm presentemente ou descobrindo novas ideias de negócios.

Para um melhor entendimento do conceito de planeamento estratégico é importante conhecer bem a sua componente, ou seja, entender os conceitos do planeamento e da estratégia.

2.2 Planeamento: Evolução e Conceitos

A origem do planeamento pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Para muitos autores, como Carvalho (1979), o planeamento surgiu no século XX, embora desde sempre o homem preocupou-se em organizar a sua vida segundo um plano determinado.

Foi somente no início do século XX que apareceu, especificamente, na literatura científica a noção de Planeamento, quando clássicos como Taylor e Fayol estudaram o fenómeno organizacional. A revolução industrial, com efeito, deu origem ao estudo sistemático do trabalho, dos princípios da Organização e do Planeamento.

Fayol, em sua abordagem processual, considerou o planeamento como um dos elementos do processo administrativo, que inclui previsão, organização, comando, coordenação e controlo. A actividade de previsão nada mais era senão o planeamento da acção empresarial.

Num mundo em que as incertezas assumem proporções crescentes, planear significa reduzir as incertezas, atuar segundo um risco calculado, não esperando que os acontecimentos surjam, mas antecipando-os.

Segundo alguns autores, como o Cunha (1996), pode ser que não haja uma definição rígida do planeamento, mas existem alguns aspectos de concordância a respeito da natureza do planeamento.

Assim para Chiavenato (2004), “o Planeamento é a função administrativa que define objectivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcança-los adequadamente. É um processo de estabelecer objectivos e definir a maneira como alcança-los.

Pereira (2010) define o Planeamento como sendo “o desenvolvimento de um programa para a realização de objectivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de acção, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a acção deve ser realizada. Desta forma, o Planeamento proporciona a base para a acção efectiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afectar os objectivos organizacionais.

O planeamento tem como objectivo atingir vantagens competitivas e, assim, obter um desempenho superior aos concorrentes. Por conseguinte Stoner & Ferman (1999) afirmam que o Planeamento pode ser definido como sendo um processo de gestão em que os gestores estabelecem objectivos e definem a forma de os atingir. Por outras palavras, pode-se dizer que o Planeamento é a concepção de um futuro desejável (objectivos) e de caminhos efectivos para os alcançar (meios).

Pensar em Planeamento significa reflectir de forma controlada sobre as mudanças que possam acontecer, antecipando-as, com determinação dos fins que se pretende atingir.

Para Reis (2000), o Planeamento “é um processo formalizado de tomada de decisão, que elabora uma representação desejada do estado futuro da empresa e especifica as

modalidades de execução dessa vontade. O Planeamento é uma actividade explícita, que se baseia num método e se desenrola no tempo e no espaço segundo um programa previamente determinado.”

Tavares (2004) define o Planeamento como sendo “um processo de tomada de decisão, no presente, sobre o futuro”.

O planeamento pode ser definido como o pensamento que anteceda a acção, é a actividade que consiste em estabelecer metas e fixar objectivos organizacionais, bem como preparar os planos específicos de acção e prazos de cumprimento; é fixar o futuro e trabalhar no dia-a-dia para atingir esse futuro de forma eficaz.

Prawda (1990) entende por “planeamento o processo antecipado de alocação de recursos para o alcance de fins determinados. Planejar é decidir no presente as acções que se executarão no futuro para realizar propósitos pré-estabelecidos, com o objectivo de minorar os efeitos derivados de algo indesejável, que se prevê que possa ocorrer no futuro e/ou aproveitar futuras conjunturas favoráveis”.

Planear é pensar antecipadamente em objectivos e acções, devendo os actos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em previsões. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para os objectivos fixados.

2.3-Princípios do Planeamento

No pensamento de Oliveira (2004), são quatro os princípios básicos do planeamento que uma Organização deve respeitar, são eles:

- 1. Princípio da contribuição aos objectivos:** consiste em priorizar os objectivos da Organização procurando alcança-los na sua totalidade.

2. Princípio da precedência do planeamento: é a sequência com que as funções administrativas são desempenhadas, ou seja, corresponde a hierarquia das funções administrativas.

Pode-se dizer que, é uma função administrativa que vem antes das outras funções administrativas (organização, direcção e controlo).

3. Princípio de maior Penetração e abrangência: diz respeito às modificações que podem ocorrer na Organização, pois o planeamento pode provocar uma série de modificações nas pessoas, nas tecnologias, nos sistemas, isto é, em toda a estrutura da Organização.

Nas pessoas, as modificações podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferência, falta de formação, etc..

Nas tecnologias, podem corresponder à evolução dos conhecimentos, novas formas de fazer as coisas.

Nos sistemas, podem corresponder às alterações nas comunicações, procedimentos, instruções, entre outros.

4. Princípio de maior eficiência, eficácia e efectividade: o planeamento no seu processo procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através disto, a empresa procura fazer as coisas da maneira mais adequada, resolver os problemas do dia-a-dia, salvaguardar e maximizar a utilização dos recursos aplicados, reduzir os custos, aumentar os lucros, obter resultados e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

Assim sendo, o planeamento proporciona a Empresa uma situação de eficiência, eficácia e efectividade.

2.4-Tipos de Planeamento

O Planeamento, assim como o seu âmbito de actuação tem expandido, pelo que na sua evolução vem introduzindo nos seus conteúdos aspectos diversos na vida das entidades, sejam elas públicas ou privadas, também tem sentido cada vez mais a necessidade de especialização nas diversas áreas de que compõem os objectos dos seus estudos. Assim sendo tem surgido ao longo dos tempos vários tipos de Planeamento que no olhar de Oliveira (1998) merecem ser destacados:

➤ **Quanto a Natureza**

- **Planeamento Estratégico:**

Pode ser considerado como sendo um processo gerencial que permite que se estabeleça um caminho a ser seguido pela empresa, com o objectivo de obter vantagens/benefícios na relação entre a Empresa e o ambiente.

Envolve a empresa como um todo. Está sujeito a incertezas, e por isso deve ser baseado em avaliações, envolvendo todos os níveis da Organização.

É um processo contínuo, um exercício mental executado pela organização. Também é considerado como sendo um processo dinâmico através do qual são definidas as direcções estratégicas que a empresa deve seguir, a fim de construir o futuro desejado.

Segundo Drucker (1997), o Planeamento Estratégico é um processo sistemático para tomada de decisões visando garantir o sucesso da empresa.

Relaciona-se com objectivos de longo prazo e com estratégias e acções para alcança-los, envolvendo grandes esforços e mobilizações que se dirigem, fundamentalmente, para objectivos que dizem respeito ao ambiente externo.

Nesta fase, que se determina os produtos e serviços que a Organização pretende oferecer, os mercados e clientes que pretende atender.

O planeamento estratégico fixa as grandes orientações que permitem à Empresa consolidar a sua posição face aos aspectos envolventes.

- **Planeamento Tático:**

É parte importante da estratégia, porém, está direccionada mais ao ambiente interno, isto é, abrange actividades especializadas da empresa (como marketing, finanças, Recursos Humanos, etc.).

Atua em cada área funcional da Empresa, compreendendo os recursos específicos.

Tem como objectivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis com projecção a médio prazo. Portanto, trabalha com decomposição dos objectivos, estratégias e políticas estabelecidas no Planeamento estratégico.

O planeamento tático é um conjunto de tomada de decisões envolvendo empreendimentos com prazos mais curtos e níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

A sua amplitude é departamental, isto é, as decisões envolvidas nesse tipo de planeamento abrange partes da empresa, com dimensões a médio prazo.

Tem como finalidade melhorar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

De acordo com Pereira (2010) o planeamento tático:

- ❖ Relaciona-se com objectivos de médio prazo;
- ❖ Tem por finalidade otimizar determinada área de resultados e não a Organização como um todo;
- ❖ Trabalha com decomposição das estratégias e acções estratégicas estabelecidas no planeamento estratégico;
- ❖ É de responsabilidade da administração de nível médio.

- **Planeamento Operacional:**

É caracterizada por servir de suporte às demais, criando condições para a adequada realização das tarefas diárias da empresa.

O planeamento operacional tem como missão:

- ❖ Elaborar planos de acção para melhorar o funcionamento das actividades
- ❖ Conceber e elaborar planos de acção que ponham em prática as estratégias definidas no processo de Planeamento estratégico
- ❖ Quantificar os custos e os proveitos daí resultantes.

Trata-se de aproveitar as oportunidades que surgem no ambiente organizacional, com vista ao alcance dos objectivos estratégicos, num horizonte temporal de curto prazo.

No Planeamento operacional ocorre um desdobramento dos planos tácticos de cada departamento, tendo sempre em conta a optimização e maximização dos resultados.

Bateman e Snell (2009) afirmam: o planeamento operacional é “o processo de identificar procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais baixos de uma organização.

Já Stoner e Fremann (1999) asseguram que o plano operacional é o “plano que descreve os detalhes necessários para se incorporar a estratégia nas operações do dia-a-dia”.

No Planeamento operacional deve estar especificado com detalhes os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implementação; os procedimentos básicos a serem adoptados; os produtos ou os resultados finais esperados; os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implementação.

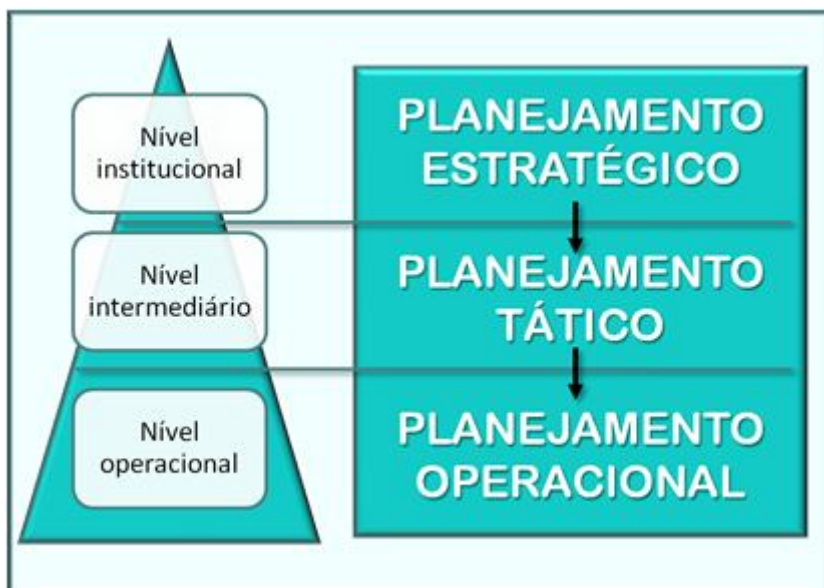


Figura 1 - Níveis de Planeamento (Fonte: Oliveira, 2004)

Diferenças básicas entre os três tipos de planeamento

| Discriminação | Planeamento Estratégico | Planeamento Tático |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Quanto ao prazo | Mais longo | Mais curto |
| Quanto á amplitude | Mais amplo | Mais restrito |
| Quanto aos riscos | Maiores | Menores |
| Quanto às atividades | Fins e meios | Meios |
| Quanto a flexibilidade | Menor | Maior |

Tabela 1 - Diferenças entre Planeamento Estratégico e Planeamento Tático²

²http://eduardorocco.com/arquivos/3_tipos_de_planejamento.pdf; 21-09-14; 09:10

| Discriminação | Planeamento Tático | Planeamento Operacional |
|------------------------|--------------------|-------------------------|
| Quanto ao prazo | Mais longo | Mais curto |
| Quanto á amplitude | Mais amplo | Mais restrito |
| Quanto aos riscos | Maiores | Menores |
| Quanto às atividades | Meios | Meios |
| Quanto a flexibilidade | Menor | Maior |

Tabela 2- Diferenças entre Planeamento Tático e Planeamento Operacional³

➤ **Quanto ao Tempo**

- **Planeamento de Longo Prazo**

Numa entrevista, Bezerra⁴ diz que o planeamento estratégico tem relação direta com resultados de longo prazo. Mas as empresas que se preocupam com o futuro também devem estar atentas ao presente.

- **Planeamento de médio Prazo**

Para Bezerra o planeamento estratégico tem como principal função traçar o caminho para se atingir objetivos de longo prazo. Mas ele acaba, obrigatoriamente, influenciando a elaboração dos planos de medio prazo.

- **Planeamento de curto Prazo**

Ainda Bezerra afirma que não se atinge um objetivo de longo prazo de uma hora para outra. É necessário desmembrar esse objetivo maior em etapas a serem cumpridas no curto prazo.

³http://eduardorocco.com/arquivos/3_tipos_de_planejamento.pdf; 21-09-14; 09:10

⁴ Francisco António Bezerra é autor de livros na área de gestão da informação financeira. É doutor em controladoria pela faculdade de economia, administração e contabilidade de São Paulo, palestrante e professor em programas de pós-graduação.

Contudo, perceba que todas as decisões de curto e medio prazo têm como foco atingir o objetivo de longo prazo.

Verifica-se que praticamente a opinião de cada autor sobre o Planeamento e dos diversos tipos de Planeamento, todos expressam a importância que o Planeamento tem para o trabalho de qualquer Empresa. E desta óptica, expressam a importância que o Planeamento tem para qualquer entidade.⁵

2.5- Características do Planeamento

Algumas características do planeamento proposto por Oliveira (2001) são listadas abaixo:

- ❖ Diz respeito às implicações futuras de decisões presentes;
- ❖ É um processo composto de acções inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objectivos previamente estabelecidos;
- ❖ Ocupação intelectual com o futuro;
- ❖ Avaliação de acções alternativas em relação a estados futuros;
- ❖ Escolha de acções alternativas.

Este ainda enumera como característica do planeamento:

- ❖ O planeamento tem carácter abrangente, isto é, o planeamento tem como finalidade estudar e analisar todos os aspectos da Organização e não parte dela;
- ❖ O planeamento é temporal, pois tem um espaço de tempo previamente definido.

⁵ Autores como: - COBRA, Marcos (1993). *Administração Estratégica: Planeamento e Implementação da Estratégia*. São Paulo: MarKron Books.
CUNHA, Cristiano J.C. (1996). *Planeamento Estratégico: uma Abordagem prática*. Florianópolis.

2.6-Elementos Básicos no Planeamento

Para Halgib (2001), “o Planeamento é uma ferramenta de gestão, que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direccionar a aplicação dos recursos disponíveis visando atingir determinados objectivos a curto, médio e longo prazos, permitindo estabelecer uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar determinada Organização/Empresa a executar melhor a sua missão”.

Sendo assim pode-se destacar como elementos básicos do Planeamento:

- ❖ Avaliação das condições actuais: isto é, deve-se reconhecer nas condições actuais inadequações que requerem mudanças como forma de melhorar.
- ❖ Factor tempo: o planeamento é contínuo.
- ❖ Problemas de Previsão: deve-se reunir um corpo de procedimentos e técnicas para predizer condições e eventos possíveis de ocorrer no futuro.
- ❖ Colecta e análise de dados: o planeamento depende da qualidade e da quantidade de dados disponíveis. Recorre-se a informações internas (como custos, vendas, mão-de-obra) como também externas (como espetos económicos, industrias, aspectos governamentais e legais).
- ❖ Coordenação dos planos: os planos inter-relacionam entre si, tanto horizontal como verticalmente, gerando problemas de coordenação que devem ser tratados.

2.7-Aspectos a serem considerados num bom planeamento

No pensar de Oliveira (2001) todo o bom planeamento deve responder os seguintes espetos:

- ❖ **É preciso?** O Planeamento deve incluir objectivos específicos, estratégias e acções concretas para atingir os objectivos pretendidos.

- ❖ **É viável?** Antes de ser feito o planeamento é preciso considerar os recursos e a capacidade real da empresa, e não propor objectivos ou estratégias que estejam fora do alcance das possibilidades da empresa.
- ❖ **É consistente?** O Planeamento deve ter em conta todos os planos da empresa, quer a longo prazo como também a curto ou médio prazo. Todos os planos devem ser compatíveis de forma a alcançar a eficiência na sua execução.

2.8-Etapas básicas do Planeamento

De um modo geral pode-se dizer que o planeamento determina o que deve ser feito, os objectivos a serem alcançados, que controles serão adoptados e que tipo de gerenciamento será necessário para a obtenção dos resultados satisfatórios. Para tal, é preciso estabelecer etapas a serem seguidas para que o planeado seja alcançado com sucesso.

A seguir estão enumeradas as etapas básicas do planeamento estabelecidas por Megginson (1998):

- ❖ **Estabelecer objectivos ou metas:** refere-se ao ponto onde se quer chegar, ou seja, que resultados se espera obter no final de determinado período de actividades.
- ❖ **Identificar e avaliar as condições que afectam os objectivos:** A segunda etapa do planeamento reconhece as variáveis que possam influenciar os objectivos estabelecidos. O planeamento se relaciona com o futuro, então deve-se levar em consideração suposições sobre as condições importantes ligadas ao factor tempo para a realização de planos.
- ❖ **Desenvolver uma abordagem para atingir os objectivos:** o bom planeamento deve ter em consideração a natureza do ambiente presente e futuro, no qual suas decisões e acções deverão funcionar.

Este ainda ressalta que “para que o planeamento seja eficaz deve-se responder a algumas questões”:

1. *Why*: **Porque** devemos estabelecer metas ou objectivos?
2. *What*: **O que** deve ser feito para atingi-la?
3. *Where*: **Onde** (em que nível) isto será feito?
4. *When*: **Quando** isto será feito? Qual é a sua programação no tempo?
5. *How*: **Como** será feito?
6. *Who*: **Quem** vai fazer?
7. *How much*: **Quanto** custa?

2.9-As vantagens do planeamento

O planeamento visa dar condições racionais para que se organiza e dirija a empresa, seus departamentos e divisões, a partir de certas hipóteses sobre a realidade actual e futura da empresa.

São várias as vantagens do planeamento, porém, pode-se destacar os seguintes:

- ❖ Ajuda a administração a se adaptar e ajustar-se às condições mutáveis do ambiente;
- ❖ Ajuda a definir a responsabilidade com mais precisão;
- ❖ Dá mais ordem às operações;
- ❖ Ajuda na coordenação das diversas partes da organização;
- ❖ Tende a tornar os objectivos mais específicos e mais conhecidos;
- ❖ Economiza tempo, esforço e dinheiro;
- ❖ Ajuda a diminuir os erros na tomada de decisão.

3-Estratégia: Evolução e Conceitos

Segundo Freire (2000) “a palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar). Assim, *strategos* significa literalmente a função do general do exército”.

Durante vários séculos os militares utilizaram a palavra estratégia para designar o caminho que era dado a guerra, visando a vitória militar.

A palavra estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do general”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, significando a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho. O termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades de gestão (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiriu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governo global⁶.

Outros autores como Teixeira (2011) afirmam que um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito pelo estrategista chinês *Sun Tzu*, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Geralmente, os pesquisadores consideram o começo dos anos 60 como marco do início da influência da estratégia no pensamento administrativo. No entanto, Teixeira (2011) afirma que “grande parte do vocabulário usado na estratégia empresarial tenha conotações com a guerra ou a luta, de que são exemplos as expressões como alvos a atingir, competição, vantagem competitiva, estratégias ofensivas e defensivas, etc.”.

A Estratégia significava inicialmente a acção de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo,

⁶Www.Wikipedia.org/wiki/estratégia

um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, económico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos. Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo. (Fiévet, 1992).

Para muitos autores a estratégia sempre existiu. Chiavenato (2000) afirma que “desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar ou pescar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para ser bem-sucedido”.

Sendo assim para Bilhim (2006), a estratégia é uma palavra de origem Grega, que significa literalmente a liderança do exército ou a função do general do exército. É, portanto, proveniente do meio militar e foi aplicada com propriedade às empresas, já que elas pretendem, por um lado, obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência (do ataque) e, por outro lado, protegerem-se a si mesmas, garantindo aquela vantagem (da defesa).

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento da Gestão.

Ainda este acrescenta que “o conceito actual de estratégia é amplo e abrangente”, pois a estratégia se relaciona com o comportamento global da organização. Ela envolve a organização como um todo integrado, alocando os recursos da organização para o sucesso da organização.

Não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes na sua amplitude e complexidade, no decorrer do seu desenvolvimento.

Este afirma que a estratégia tem de estar em consonância com a missão e com os objectivos da organização. “A estratégia define ainda o negócio em que a empresa deve actuar (onde), a posição competitiva que visa alcançar e a experiencia distintiva que lhe permitirá continuar a existir em consonância com a finalidade estabelecida (como).

Gupta (2008) define a “estratégia como a determinação de metas e objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção de recursos de acção e afetação dos recursos necessários para conseguir esses objectivos.”

Para Freire (1997), “a Estratégia é o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

É a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, as políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso.”

As estratégias organizacionais são iniciativas genéricas, tomadas pela organização para atingir os objectivos. O desenvolvimento de estratégias implica pensar como a empresa deve posicionar-se, quer para criar exclusividade nos mercados atuais quer para conquistar novos mercados.

Zilber (2008) cita Porter (1989) ao falar que o objectivo da estratégia é “estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência” e que consiga a sustentabilidade dessa posição ao longo do tempo.

Já Gimenez (1998) conceitua estratégia como “um conjunto de directrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais”. Ele ainda menciona quatro outras conceituações diferentes para a estratégia tendo como base Mintzberg (2001) que são:

- ❖ Um curso de acção conscientemente definido para a organização.

- ❖ Um padrão percebido em um conjunto de acções, fruto de decisões empresariais e gerenciais.
- ❖ Uma busca de posição competitiva no mercado.
- ❖ Uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

Almeida (2000) baseia-se em Davidson (1988) para mencionar que “a estratégia é um curso específico de acção, que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objectivos pré-estabelecidos”.

Colaborando com a ideia, Almeida (2000) faz referência a Mintzberg (2001) ao afirmar que a estratégia é “tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise”.

As definições do conceito de estratégia são tão numerosas quanto os autores que as referem e embora exista alguma convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objectos de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento

Chiavenato (2000), no seu modo de pensar “a estratégia se relaciona com o comportamento organizacional no ambiente em que a organização opera e com o futuro da organização”. Uma vez que a estratégia diz respeito ao modo como a organização deve relacionar com o ambiente externo que caracteriza-se pela mudança, incerteza, concorrência e competitividade, definindo objetivos situados num futuro mais distante criando a necessidade de estabelecer uma hierarquia de objetivos que defina prioridades.

Trata-se de um conceito de grande emprego académico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e, em outros, divergente.

Porter (1999) argumenta que a estratégia consiste em seleccionar um conjunto de actividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado.

A estratégia de uma organização deve descrever o modo com as organizações pretendem criar, manter e entregar valor às partes interessadas (exemplos: clientes, colaboradores, accionistas, sociedade, entre outros).

Estratégia, para Quinn (2000), “é um modelo ou um plano que integra os principais objetivos, políticas e sequências de acção em um todo sinérgico”.

Mintzberg (2000) sugere que “a estratégia escolhida pela organização deve ser criativa e inovadora, assegurando seu êxito nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais do amanhã”. O autor alerta que a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas no actual ambiente turbulento dos negócios.

A estratégia envolve a decisão sobre o onde e o como aplicar os recursos por forma a atingir os objetivos definidos. Define a orientação geral a dar às decisões e a afetação de recursos a fazer tendo em vista ganhar vantagens sobre os concorrentes e, assim, garantir a concretização dos objetivos.

Conforme ressalta Ohmae (1982) nos negócios assim como em um campo de batalha o objetivo do estrategista é trazer as condições mais favoráveis para o seu lado, julgando precisamente o momento certo de atacar ou se retirar, analisando sempre os limites das suas decisões.

Numa outra obra, Ohmae (1998) destaca que a estratégia não pode vir em primeiro lugar em uma organização. Primeiro deve vir a atenção total às necessidades dos clientes e como a organização responde a estas necessidades. “Antes de você testar a si mesmo em relação à concorrência, a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes”.

É de notar que a palavra estratégia sofreu, desde a sua origem até os dias de hoje, alterações profundas no seu conceito. Desde a sua origem, na Grécia Antiga, até meados do séc. XX, a estratégia teve sempre ligado à guerra, isto é, a sua utilização limitava-se ao contexto militar. (Comprido, 1984).

Para Carrieri (2000), o significado da palavra estratégia tem tido dois aspectos que se complementam:

- ❖ O primeiro explora a origem militar. Conceito onde predomina a visão de que, o oponente tem de ser derrotado, conquistado ou exterminado;
- ❖ O segundo aprofunda a expectativa racionalista, isto é, voltada para o cumprimento dos objetivos.

Porém, com o passar do tempo a palavra estratégia passou a ter um uso comum.

O transporte do conceito de estratégia do contexto militar para o contexto empresarial serviu “para qualificar a amplitude da perspectiva, um escopo e tempo, que se fazia necessária a um mundo de mudanças crescentes. (Motta, 1999).

Para Quinn e Voyer (2001), a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas.

Henderson (1998) afirma que estratégia é a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, esta busca é um processo interactivo que começa com o reconhecimento de quem somos e o que temos nesse momento.

Num ambiente de intensa competição e constante mutação, as organizações de hoje devem ser geridas estrategicamente. Não é mais possível tomar decisões baseadas em históricos da empresa, regras pré-estabelecidas ou extrapolações das tendências

correntes. Pelo contrário, a visão do futuro não pode estar dissociada da gestão da empresa no seu todo.

Pires (2003) refere que as organizações sejam elas escolas, clubes, federações, empresas ou outras, têm de ter uma orientação estratégica acerca da organização do futuro. Todo o líder deve orientar-se por um pensamento estratégico que o dirige e organiza a sua acção do dia-a-dia.

A organização deverá traçar os objectivos de acordo com a sua análise interna e externa, formular a estratégia e estabelecer política no sentido da realização dos objectivos.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica a definição clara de seu campo de actuação, na habilidade de previsão de possíveis reacções às acções empreendidas e no direccionamento que a levará ao crescimento. A definição de objectivos, em si, não implica uma estratégia. Os objectivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

No pensamento de Porter e Montgomery (1998), os primeiros trabalhos sobre estratégia moderna foram produzidos por Andrews e Christensen, nos anos 60. Numa época em que a gestão estava orientada para a função, depararam-se com a necessidade de pensar a organização como um todo. É neste contexto que surge a estratégia como ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava as suas actividades com o ambiente externo.

Freire (2003) afirma que no meio empresarial “ a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso.”

Ansoff (1970), considerado por muitos como o pai da gestão estratégica, cunhou um dos primeiros conceitos amplamente difundido para o termo estratégia: “[...] estratégia e objectivos definem o conceito que a firma tem de suas actividades, especificando a taxa

de crescimento, o campo de expansão e seu direccionamento, as forças maiores a explorar e o lucro a realizar.”

Porém para Drucker (1997) e Porter (1998) a estratégia envolve e requer o comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. “A estratégia explora a oportunidade”. A estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer.

Mintzberg e Quinn (2000) afirmam que a estratégia tem sido definida por meio de quatro Ps⁷:

1. **Estratégia como um Plano:** isto é, a estratégia pode ser concebida como um plano abrangente para assegurar que os objectivos básicos da organização serão alcançados.

Um guia de acção para o futuro que consiste no planeamento de uma acção estratégica que deverá ser executada para uma finalidade. Traduz a ideia de “um curso de acção, um guia de orientação para lidar com uma situação”.

2. **Estratégia como um padrão de comportamento:** para os autores a estratégia “busca consistência no comportamento organizacional, de modo intencional ou não, por meio de uma série de decisões que definem um carácter geral”.

A consistência do comportamento ao longo do tempo.

3. **Estratégia como uma posição:** trata-se da localização da organização em seu ambiente, isto é, o local onde a organização pode concentrar seus recursos em termos de mercados e produtos. É uma forma de situar a empresa no seu ambiente.

Localização de determinados produtos/serviços no mercado.

4. **Estratégia como uma perspectiva:** representa uma maneira de perceber o ambiente, de definir uma ideologia ou crença que conduz a organização.

A forma da empresa fazer as coisas. Neste contexto, a estratégia é vista como a forma da empresa perceber o mundo.

⁷ 4 Ps: Plano; Padrão de comportamento; Posição; Perspetiva.

Chrisman (1988) e Wright (2000) definem a estratégia como “planos de gestão para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos da organização.

Por seu lado, para Thompson e Strickland (2000), estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e de abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho”.

Souza e Cordeiro (2010) fazem referência a Mintzberg (2001) ao mencionar que a estratégia pode ser definida por cinco formas (“5 *Pês*”):

- ❖ **Plano:** um conjunto de directrizes, com a deliberação de um curso de acção específico, isto é, uma acção ou directriz colocada em prática de forma consciente, a partir de um planeamento prévio. De uma maneira geral, podemos dizer que é a forma de ganhar um jogo com regras pré-estabelecidas, através de um processo formal.
- ❖ **Pretexto (manobra):** uma manobra específica para superar os concorrentes, ou seja, uma acção que visa um objectivo específico, muitas vezes no intuito de ludibriar um concorrente;
A estratégia pode ser um truque, uma maneira de iludir a concorrência, isto é, a estratégia pode emergir com a finalidade de levar vantagem sobre os concorrentes.
- ❖ **Padrão:** uma acção estruturada e formalizada, fruto de aprendizados anteriores, e que retrata a consistência que pode ser inferida dos comportamentos dentro da empresa;
- ❖ **Posição:** situação da empresa em seu meio (ambiente interno versus externo). É o objectivo de situar a empresa favoravelmente no ambiente sectorial em que atua, no intuito de aumentar as suas possibilidades de sobrevivência frente aos concorrentes ajustando o exterior e o interior da empresa, definindo o que se deve fazer e o que não se deve fazer.
- ❖ **Perspectiva:** visão ampla que representa a cultura e a “personalidade” organizacionais. Representa a percepção colectiva, enraizada no comportamento

dos membros da empresa, quanto à forma de enxergar o mundo, isto é, o modo próprio da empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão.

Assim, a estratégia lida com ideias e decisões com efeitos duradouros. Uma Organização não pode mudar constantemente, quer a sua missão, objectivos, quer o caminho traçado para os atingir.

A estratégia transforma a missão de uma instituição em bom desempenho. A estratégia conclui-se com o conhecimento do mercado: quem é o cliente; quem deveria ser; quem poderia ser. (Drucker, 1997).

Zilber e Lazarini (2008) ao se referirem a Porter (1989) disseram que “o objectivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência”. Os autores continuaram afirmando que “esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo”.

Cordeiro (2009) ao também se referir a Porter (1980, 1985) mostrou a teoria da vantagem competitiva descrevendo que o modo como a empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica sempre estará relacionada à finalidade de se obter uma posição de privilégio, ou seja, o objectivo base de qualquer estratégia é a obtenção da posição de privilégio. E que “a estratégia não é apenas a ideia de como lidar com o inimigo num ambiente de concorrência, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções, mas tem uma abrangência maior que engloba conceitos como eficácia operacional, diversificação ou planeamento estratégico”. Com isso, ressalta-se a necessidade de se planejar a estratégia a ser adoptada pela empresa denominando-se de planeamento estratégico.

Mas mesmo a estratégica sendo um aspecto primordial para se obter a tal vantagem competitiva e com isso o sucesso da empresa, há certas interferências negativas que podem acarretar o insucesso de uma estratégia. (Alday, 2000).

Lombardi e Brito (2010) ao estudar a incerteza subjectiva no processo de decisão estratégica propõe uma escala que interfere negativamente na estratégia:

- (1) Falta de informação;
- (2) Falta de conhecimento do resultado de uma decisão (imprevisibilidade);
- (3) Inabilidade em estabelecer probabilidades

De acordo com Mintzberg *et al.* (2001), a estratégia é complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, a essência da organização deve permanecer inalterada. A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, isto é, afeta a organização em seu todo, envolvendo vários aspectos e conceitos.

Assim, pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo.

Para Mintzberg (1994) as estratégias são modelos do passado e planos para o futuro. A atitude do gestor do ponto de vista estratégico deve adaptar-se às mudanças para que a Organização siga o seu caminho em direcção aos seus objectivos.

Neste sentido a estratégia surge como a necessidade que qualquer Organização precisa de uma orientação para o futuro, um caminho a percorrer de forma a atingir os objectivos pretendidos. Pois, como diz Drucker (1997), “a melhor forma de prever o futuro é cria-lo, isto é, traçar um caminho que leva a Organização a atingir os seus objectivos, fazendo com que o futuro aconteça”.

Andrews (1971), um dos autores do modelo LCAG, dando continuidade aos seus estudos sobre estratégia, desenvolve o chamado modelo SWOT (*Strenghts* – Forças; *Weakneses* – Fraquezas; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças), no qual a estratégia consistiria em como se conceber o negócio no futuro, seus objectivos de crescimento, diversificação, entre outros, domínio de actividades relativas a produtos e mercados, plano de acção e programas provisionais, tendo como base uma meta

existente e um diagnóstico da situação actual do negócio, e levando-se em conta para isso, as forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças do meio ambiente.

A análise SWOT ou análise FOFA ou ainda análise PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma sigla originária do inglês e é considerado por muitos como sendo uma ferramenta utilizada com o objectivo de analisar o ambiente interno e externo, identificar elementos chaves para a gestão da empresa e também preparar opções estratégicas, sendo usada como a base para a gestão e do planeamento estratégico das empresas.

A análise SWOT sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

Não há registos precisos sobre a origem desse tipo de análise. Alguns autores fazem referência a esse assunto ao afirmarem que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de dois mil anos a.C. ao citarem um conselho dado pelo Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. (Cordeiro, 2009).

Através da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é possível ter uma maior noção do cenário em que a empresa está inserida, além de servir como auxílio para tomada de decisões. Graças a sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

A Análise das oportunidades e das ameaças consiste na análise das forças que o ambiente externo representam para a empresa e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades para minimizar as ameaças. As forças do ambiente assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas, técnicas, legais, demográficas e ecológicas, além das componentes que constituem a zona do ambiente

mais próximo da empresa e que constitui o seu ambiente próximo, também chamado operacional ou de tarefa, e que são os clientes, os fornecedores, a força laboral e os concorrentes.

A análise do ambiente geral é também conhecida por análise de PEST, cuja sigla corresponde às iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente arrumadas em quatro categorias, ou seja, condicionantes Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas.

Por outro lado, ao analisar o ambiente interno é fundamental a identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a empresa e lhe conferem uma situação de vantagem – Pontos Fortes - ou desvantagem – Pontos Fracos - em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia.

Os pontos fracos limitam as hipóteses da empresa tirar partido das oportunidades existentes no ambiente e deste modo, podem eventualmente, pôr em risco a sua actuação futura.

Já que o ambiente externo está totalmente fora do controle da empresa, esta deve conhecê-lo e monitora-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades que o próprio ambiente oferece e evitar as ameaças.

Ao analisar o ambiente interno é possível identificar aspectos em que a empresa apresenta pontos fortes e fracos relativamente aos seus concorrentes.

Quanto a análise externa, é possível fazer uma avaliação das envolventes de forma a identificar oportunidades e ameaças com que essa se depara ou possa vir a deparar.

Portanto, a análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente, de modo a quantificar a linha de rumo que a empresa pretende atingir.

A sua relevância nesse estudo é de extrema importância, pois é importante conhecer detalhadamente os vários aspectos internos e externos da empresa por forma a dar resposta as eventuais mudanças que podem ocorrer e também permite fazer o ponto da situação, com o grau de profundidade que se pretende.

Mintzberg (1993), por sua vez, dada a complexidade e abrangência associadas ao termo estratégia, entende não ser possível explicitar uma definição única para o termo que seja capaz de englobar todas as particularidades da sua utilização.

Na visão de alguns autores, a estratégia não deve restringir-se aos níveis gerenciais e directivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando em consideração o grau de importância de cada nível hierárquico por forma a alcançar os objectivos pretendidos.

Porter (1999) divide a estratégia Organizacional em três níveis:

3.1-Níveis da Estratégia

- 1) **Estratégia Corporativa**, que segundo ele é a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa”.

Muitos autores a definem-na como sendo o “nível mais elevado da estratégia que trata das questões mais amplas, como: que negócios actuar; como explorar as sinergias entre as unidades de negócios”. Essa estratégia se refere à como a organização gerência os seus recursos corporativos, organiza os seus objectivos estratégicos, define em quais negócios actuar e orienta a empresa no ambiente onde esta inserido.

Wright, Kroll e Parnell (2000) consideram que uma empresa pode adoptar as seguintes estratégias corporativas:

- ❖ **De Crescimento**: quando a empresa dispõe de recursos que lhe permitam aumentar a sua participação no mercado.

É verificada quando uma organização diversifica para novos produtos ou novos mercados, ou quando procura crescer nos seus negócios atuais.

- ❖ **De Estabilidade:** quando tem por objectivo concentrar as suas forças com o objectivo de melhorar a sua produtividade.

A estratégia de estabilidade é justificada quando a empresa apresenta bons resultados, o ambiente não é muito instável e os produtos encontram-se em fase de maturidade.

- ❖ **De Redução:** quando o desempenho das unidades de negócio da empresa encontra-se abaixo do esperado, colocando em risco a sobrevivência da empresa.

- ❖ **De Desinvestimento:** quando uma empresa vende ou faz uma segregação parcial de uma das suas unidades de negócio.

Essa estratégia consiste em vender ou liquidar alguns negócios e actividades da empresa para obter recursos financeiros, de forma a pagar dívidas e obter recursos para investir em actividades em que a empresa permaneça.

A estratégia de desinvestimento pode ser adoptada por diversos motivos, nomeadamente em casos em que um processo de expansão seja desaconselhado devido a um ambiente pouco favorável, quando a estratégia que a empresa está seguindo apresenta resultados negativos, se os produtos estão numa fase de má rentabilidade.

- ❖ **Combinadas:** este tipo de estratégia é normalmente usada em grandes Organizações. Normalmente nas grandes Organizações é muito complicado adoptar-se somente um tipo de estratégia, pois devido ao seu porte e diversidade de negócio a organização exige várias estratégias diferentes em função dos negócios que precisam ser coordenadas para atingir os objectivos organizacionais plenos.

- 2) **Estratégias das Unidades de negócios**, muitas vezes considerados como sendo um conjunto de estratégias genéricas para orientar a Organização. Esse tipo de estratégia procura esquematizar as diferentes vias que as empresas podem escolher para tirar partido das vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Desta forma Porter (1986) argumenta que a estratégia de negócio pode ser influenciada por meio da ameaça de novos entrantes; rivalidades entre as empresas existentes; ameaça de novos produtos/serviços substitutos; o poder de negociação dos fornecedores e o poder dos compradores, ou seja, a estratégia de negócio pode ser influenciado pelas cinco forças competitivas.

Na tentativa de enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1986) considera a existência de três estratégias de negócio, potencialmente bem-sucedidas:

❖ **Liderança no custo:** visa oferecer um custo inferior ao dos concorrentes, tendo sempre em atenção a qualidade. Ou seja, é a estratégia da empresa que compete produzir e distribuir no seu mercado os seus produtos/serviços, com o objectivo de obter vantagem sobre os seus concorrentes.

Todavia, a estratégia de liderança de custo tem que agregar valor ao cliente. Assim, a empresa que tem o menor custo do mercado pode vir a se tornar líder do mercado.

Essa estratégia tem como principal atractivo o preço, ou seja, a aplicação desta estratégia faz-se a produtos com fraca diferenciação e grande sensibilidade ao preço.

As estratégias de liderança de custo procuram, assentando numa cultura de empresa custos de diversas formas, inclusive estudando os produtos concorrentes.

❖ **Diferenciação:** procura-se diferenciar o produto/serviço oferecido pela empresa através da criação de algo que se considera diferente ou único no ambiente em que a empresa atua.

A diferenciação se refere às características do produto/serviço que torna a empresa melhor em termos de confiabilidade, durabilidade, desempenho, qualidade, entre outros.

A diferenciação consiste em concorrer no mercado fazendo com que o seu produto seja percebido pelo cliente como sendo único/diferente dos seus concorrentes.

Diferenciar o produto/serviço é criar algo que seja único no âmbito de toda uma indústria. Não precisa ser necessariamente algo novo, pode ser alguma coisa já existente, mas com algo que a diferencia dos outros, que seja diferente dos concorrentes e valioso para os consumidores.

Neste contexto, dois elementos são básicos para a diferenciação:

- ❖ O indivíduo tem que conseguir perceber a diferenciação;
- ❖ O produto/serviço tem que ser importante para o cliente.

Essa estratégia é orientada para o consumidor, onde se dá prioridade à qualidade e a inovação.

Este tipo de estratégia procura identificar um conjunto de necessidades a que o consumidor dê muita importância.

- ❖ **Enfoque:** consiste na selecção de um segmento competitivo estreito dentro de um ambiente sectorial, no intuito de atender-lo mais eficientemente do que os seus concorrentes. Essa estratégia visa atender um alvo determinado num ambiente competitivo dentro da indústria.

Porter (1992) diz que o objectivo é enfocar um grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Nesse sentido, a empresa selecciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros competidores.

- 3) **Estratégias funcionais:** consistem no desenvolvimento de um conjunto de estratégias nas diversas áreas funcionais da Organização. Essa estratégia define como cada função na empresa poderá contribuir e complementar as estratégias das demais áreas funcionais para que haja integração.

3.2-Vantagens da Estratégia

Segundo Reis (2008) a estratégia possui algumas vantagens, a saber:

- ❖ A formulação estratégica aumenta a capacidade da Empresa para prevenir problemas;

- ❖ As decisões tomadas em grupo são, provavelmente, as melhores de entre as alternativas possíveis; o processo da estratégia origina as melhores decisões porque a interacção de grupo pode gerar uma grande variedade de formulações e porque as previsões baseadas em perspectivas especializadas melhoram a avaliação das opções;
- ❖ O envolvimento dos empregados na formulação estratégica melhora o seu conhecimento da relação produtividade/salário, em cada plano estratégico, aumentando assim a sua motivação;
- ❖ Lacunas e sobreposições de actividades entre indivíduos e grupos suavizam-se porque a participação na formulação estratégica clarifica a delimitação de tarefas.

4- Planeamento Estratégico: Evolução e Conceitos

O mundo está mudando com extrema velocidade. E as organizações também. Os novos tempos exigem novas posturas e novas soluções para problemas que, cada vez mais, envolvem as organizações. Por isso, as organizações não devem trabalhar na base da improvisação, há que definir objectivos e a melhor forma de os alcançar, ou seja, a que planear.

O Planeamento estratégico surge quando as forças que atuam no mercado se tornaram cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, obrigando as organizações a procurarem novas formas de gestão que lhes permitissem posicionar-se melhor no mercado cada vez mais competitivo, buscando um senso de direcção à empresa, identificando objectivos, tácticas e metas que permitisse as empresas melhorarem o seu desempenho no intuito de alcançar os objectivos pretendidos.

No pensamento de Reis (2008) o planeamento evoluiu significativamente com a Revolução. Com a expansão das actividades existentes não seria possível haver produção em massa sem planeamento e sem meios eficazes de transporte e de comunicação.

A evolução das sociedades contemporâneas, quer em termos económicos como também sociais fez com que as Organizações sentissem a necessidade de estabelecer uma metodologia geral, uma linguagem comum, “um modo de fazer”, com a finalidade de que tudo se tornasse coerente. Estes procedimentos periódicos e formalizados, segundo Reis (2008), constituem o Planeamento Estratégico.

Para Ferreira *et al.* (1997) inicialmente, o Planeamento Estratégico consistia no orçamento anual a ser cumprido e, posteriormente passou a incluir projecções de tendências, daí resultando o planeamento de longo prazo.

Somente em meados dos anos 70 surgiu o planeamento estratégico como um método estruturado para a determinação das ações no presente, visando as incertezas do futuro.

Durante muito tempo, o planeamento estratégico foi visto para muitos autores, como sendo uma técnica empresarial capaz de dar direcção aos esforços das organizações. É notório que o planeamento estratégico é adoptado por vários países como sendo um importante ferramenta para o gerenciamento (Almeida, 2000).

Para Micklethwait e Wooldridge (1998), durante a maior parte deste século, o planeamento estratégico fazia parte do núcleo de pensamento gerencial, muitas vezes, havia um departamento inteiro dedicado a ele. O planeamento foi adaptado e aperfeiçoado.

Estes ressaltam que o planeamento estratégico adquire um aspecto ainda mais técnico quando se analisa a variedade de abordagens, modelos e técnicas. Mintzberg (2004) argumenta que a literatura de planeamento tem oferecido literalmente centenas de modelos de um processo pelo qual a estratégia pode ser desenvolvida. Na elaboração de um planeamento utiliza-se uma grande variedade de ferramentas analíticas para se fazer o diagnóstico organizacional e em seguida elaborar o caminho necessário para se chegar onde se planeja chegar.

O Planeamento estratégico procura apoiar o processo decisório trazendo maior racionalidade às decisões nas organizações e orientar as acções tendo em vista os objectivos pretendidos, (Meyer, 1988).

Keller (1997) destaca que a essência do planeamento estratégico é a criação de um conjunto de iniciativas que permitam que um exército, um país, uma organização, manter a estabilidade ou ganhar uma nova posição perante as mudanças surpreendentes.

Este ainda afirma que o planeamento estratégico é estimulado pela necessidade de derrotar um inimigo, uma forte ameaça ou um desejo de se alcançar um objectivo importante.

Conforme ressalta Mintzberg (1989), inicialmente o planeamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planeamento e administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Para este o planeamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes.

Um dos maiores problemas do planeamento estratégico, segundo Micklethwait e Wooldridge (1998), é que não há como prever o futuro. Por isso, o planeamento estratégico acaba sempre sendo conservador, projectando práticas atuais no futuro e ignorando a forma pela qual as inovações estão constantemente alterando as regras do jogo.

Keller (1983) destaca que o planeamento estratégico se concentra mais em decisões do que na elaboração de planos, análises, previsões e metas. O mesmo autor ressalta que o planeamento estratégico concentra-se em acções orientadas para o cumprimento dos objectivos pretendidos.

Mintzberg et al. (2001) afirmam que “a ideia de que o planeamento estratégico pode ser desenvolvido em um processo estruturado e formalizado é uma ilusão, pois o

planeamento estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o seu sucesso, a sua implementação e o alcance dos objectivos pré-determinados.

Desta forma, as empresas devem pensar em estratégia como algo que se desenvolve com o tempo, por meio de um objectivo claro que estimula e alavanca recursos. Somente assim é possível construir bases de competência que permitam sobreviver em mercados em constantes transformações.

Segundo Chiavenato (2000), “o planeamento estratégico é um processo que começa com os objectivos e define os planos para alcançá-los. É definir os objectivos e escolher antecipadamente o melhor curso de acção para alcançá-los. Define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

O planeamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz”.

O planeamento estratégico é o planeamento mais amplo e abrange toda a organização. É caracterizado por ser projectada a longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente; envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de actividade, e preocupa-se em atingir os objectivos ao nível organizacional; é definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados”.

O Planeamento Estratégico, segundo Alday (2000), se tornou o foco da atenção da alta administração das empresas, “voltada para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente”. Isto significa não só buscar um alinhamento correto da Organização com a sua envolvente, mas também ser capaz de responder com o tempo e a eficácia pretendida e necessárias as alterações que ocorrem nos ambientes, tanto económico, social, tecnológico e político”.

Este ainda afirma que “o Planeamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direcção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interacção com o ambiente”.

Para Donnelly *et al.* (2000), “o Planeamento Estratégico é um processo que implica: a revisão de condições de mercado; necessidades dos consumidores; forças e fraquezas da concorrência; condições sociopolíticas, legais, e económicas; desenvolvimentos tecnológicos; e a disponibilidade de recursos que permitam à organização enfrentar oportunidades ou ameaças específicas”.

O Planeamento Estratégico envolve a totalidade da organização, na medida em que especifica a relação da organização com o seu ambiente, em termos de missão, objectivos, estratégias, e plano de gestão da carteira de negócios.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (1996) afirma, “O Planeamento Estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efectivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

O planeamento estratégico se for eficaz conduz claramente os caminhos que a organização pretende alcançar.

Assim Freitas e Silva (2000) definem o Planeamento estratégico como sendo “o processo que fixa as grandes orientações que permitam a empresa modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.

O Planeamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de optimização na relação da empresa com o seu ambiente, sendo, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais alto da empresa e diz respeito tanto à formulação de objectivos quanto à selecção dos cursos de acção a serem seguidos para a sua

consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Para Halgib (2001), o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direccionar a aplicação dos recursos disponíveis visando atingir determinados objectivos a curto, médio e longo prazos, permitindo estabelecer uma rota comum com o conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, uma maneira de ajudar determinada organização/empresa a executar melhor sua missão.

De acordo com Cardoso (2008), o Planeamento Estratégico consiste num processo de recolha e tratamento de informações sobre o ambiente e a Organização que leva à tomada de decisões, através das quais a Organização adapta, modifica e actua sobre o contexto em que está inserida.

Embora não exista uma definição, universalmente aceite, do Planeamento Estratégico, parece-nos possível dizer que o Planeamento Estratégico consiste na definição de objectivos de carácter genérico com um tempo superior a um ano e na definição dos planos de curto prazo para atingir esses objectivos, tendo em conta as oportunidades e ameaças reveladas pelo meio ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa, revelados pela sua análise interna.

O Planeamento estratégico é um processo contínuo, é uma tomada antecipada de decisão, que permite atingir um futuro desejado.

Existe, porém, uma diferença entre planeamento e estratégia: segundo Ansoff e Mc. Donnell (1993), enquanto que planeamento é a união da programação no tempo caracterizada por articular e elaborar visões já existentes, a estratégia é a combinação da intuição e criatividade em perspectivas integradas de direcção. O planeamento é uma programação projetada ao futuro com a qual os objetivos são definidos, estratégias estabelecidas e recursos alocados, visando a sua implementação.

Oliveira (2003) considera que o planeamento é a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objectivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projectos e actividades, bem como expectativas, crenças, comportamento e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efectivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O mesmo autor estabelece cinco pontos do planeamento sendo eles apresentados a seguir:

1. O primeiro representa o tipo de assunto a ser abordado tais como produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos.
2. O ponto seguinte aborda aos elementos do planeamento citando propósitos, objectivos, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos.
3. O terceiro demonstra o tempo, que pode ser curto, médio ou em longo prazo.
4. O quarto item corresponde às unidades organizacionais, onde pode se classificar o planeamento como corporativo, subsidiários, grupos funcionais, divisões, departamentos.
5. Por fim, o quinto ponto a ser abordado apresenta as características do planeamento sendo elas representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, económico ou caro.

Cavalcanti (2001), Todo o processo estratégico é deflagrado por algum fato ou ato, que representa o passo inicial de uma série de medidas sequenciais. Em termos práticos, é oportunidade de mercado, nessa abertura do processo que faz a empresa examinar influências ambientais, analisar o sector e fazer levantamento das oportunidades.

Jordan, Neves e Rodrigues (2005), argumentam que o Planeamento Estratégico é o processo que conduz à decisão sobre os objectivos da empresa e das estratégias para os atingir. Este processo deve ser conduzido pela direcção geral da empresa e com a interacção do pessoal limitado aos níveis mais elevados da gestão.

Segundo os mesmos autores o processo do Planeamento Estratégico envolve as seguintes fases:

- ❖ **Informação:** conduz ao conhecimento das ameaças e/ou oportunidades no meio ambiente e os pontos fortes e fracos da empresa, face ao meio onde opera.
Neste ponto uma análise SWOT será crucial para fazer à análise das ameaças e oportunidades do meio ambiente e dos pontos fortes e fracos da empresa face a seu meio ambiente, pois, a identificação de um problema ou ameaça é normalmente a razão da introdução do planeamento estratégico.
- ❖ **Formulação das alternativas estratégicas:** consiste em identificar estratégias alternativas para solucionar os problemas ou aproveitar as oportunidades.
- ❖ **Avaliação das alternativas:** há que avaliar as melhores alternativas e analisar cada uma das alternativas. Há que fazer um estudo e análise sobre as consequências de cada alternativa.
- ❖ **Decisão:** escolha de uma das alternativas que se venha a considerar mais interessante para o fim em vista.

Para Viollier (2005) o interesse do Planeamento Estratégico pode resumir-se em cinco aspetos:

1. **Analisar e gerir mudanças:** É fundamental que o gestor dedique o tempo necessário para reflexão de forma a preparar a empresa para adaptar às mudanças. Os gestores não dedicam o tempo necessário e suficiente para reflectir sobre as mudanças do meio envolvente.
2. **Traçar as vias de desenvolvimento coerente:** É necessário que as vias encontradas nas várias áreas da empresa sejam coerentes entre si, de forma a racionalizar a utilização dos recursos.
3. **Melhorar os resultados da empresa:** fixar objectivos com algum grau de ambição exige esforço aos responsáveis para os alcançar.
4. **Permitir a integração da empresa:** é a comunicação que assegura a integração das várias funções e divisões da empresa com planos coerentes entre si e com os objectivos globais da empresa.

5. Instrumento de aprendizagem: a criação de cenários, definição de estratégias e planos de acção sobre ambientes que se prevêem no futuro são formas que permitem aprender a decidir e a gerir no médio e longo prazo.

Bracker, Keats e Pearson (1988) ao efectuarem um estudo nos Estados Unidos, as conclusões do estudo foram que as empresas que efectuam planos estratégicos obtêm melhores resultados financeiros do que as restantes empresas, pois as empresas com um planeamento estratégico estruturado prestam mais atenção ao crescimento da empresa e ao controlo dos custos, assim como desenvolvem uma estrutura de antecipação às mudanças do meio ambiente.

Para preparar o planeamento estratégico os gestores devem conhecer as condições ambientais em que se encontra a empresa, como por exemplo, o ambiente económico, a dimensão e complexidade da empresa, a estrutura organizacional, a cultura da empresa, entre outros.

Indubitavelmente o Planeamento Estratégico é uma ferramenta de trabalho que facilita as organizações a lidar com situações de mudanças, se constituindo num excelente instrumento de gestão.

Pode ser descrito como uma técnica administrativa que cria a consciência de suas ameaças e oportunidades, de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento dos objectivos, mobilizando a organização na escolha e construção de seu futuro. (Rezende, 2003).

O planeamento estratégico constitui-se num sistema integrado de decisões, capaz de produzir dados e informações para ajudar os gestores a pensar estrategicamente, sem armadilhas, sem falhas e apoiar a articulação de estratégias ou visões de futuro na organização (Mintzberg, 1994).

Parsons (1983), para que as relações entre o planeamento estratégico e as estratégias organizacionais sejam efectivamente integradas, as informações da organização devem ser coerentes em todos os níveis de planeamento.

Tavares, na sua obra, para melhor explicar o planeamento estratégico utilizou o modelo LCAG⁸, e ainda define o planeamento estratégico como sendo uma forma de planeamento de longo prazo, baseado na análise do ambiente externo (geral e da área de actividade da organização) e interno que, tendo em consideração as oportunidades e ameaças, as forças e fraquezas da organização, procura determinar as estratégias (grandes linhas de acção) que a organização deve optar para vencer a concorrência e ser bem-sucedida.

O modelo LCAG foi apresentado na década de 1950, quando os primeiros textos sobre a estratégia foram apresentados sob a autoria dos professores Learned, Christensen, Andrews e Guth, em um manual de Harvard (Nunes, 2001).

Neste manual, os autores citados apresentaram o modelo denominado LCAG, que reflectia o seu conceito de estratégia: a tomada de decisão estratégica corresponde a formular os objectivos gerais, identificar os problemas estratégicos maiores, encontrar a melhor solução e colocá-la em funcionamento.

O Planeamento Estratégico pode ser considerado como sendo um processo formal de tomada de decisão que simula, o possível estado futuro da empresa, onde se define as grandes linhas de orientação estratégica, com vista a melhorar a posição competitiva da empresa.

Conforme Ansoff (1970), o processo de Planeamento Estratégico pode ser resumido para implementação por via dos passos seguintes:

⁸Constituído a partir das iniciais dos apelidos dos seus autores, E. Learned, C. Christensen, K. Andrews e W. Guth, professores da Universidade de Harvard.

1. Efectuar a análise competitiva, utilizando os seus resultados para estabelecer os objectivos para cada um dos “portfólios”
2. Efectuar a análise de “portfólio”, para determinar a afetação de recursos que a firma irá fazer aos negócios tradicionais e à diversificação/internacionalização
3. Decisão relativa à importância a dar à sinergia, em caso de expansão de algum “portfólio”. Tal decisão poderá aconselhar a revisão das estruturas organizacionais.
4. Formulação da estratégia dos “portfólios” e respectiva postura competitiva.
5. Compatibilização da estratégia tecnológica com as definidas em 4 nomeadamente no que diz respeito, à investigação e desenvolvimento.
6. Estudo dos ajustamentos necessários às perspectivas sociopolíticas nas áreas de negócio da organização.
7. Formulação da estratégia administrativa em consequência das estratégias definidas nos pontos 4, 5 e 6.
8. Finalmente, na implementação das acções estratégicas definidas requer uma estratégia orçamental, cuja componente principal é articulada na estratégia financeira.
9. Definição das políticas de distribuição de dividendos e de reinvestimento na organização.

O processo de planeamento deve ser adoptado em função das necessidades da empresa. Deve-se adaptar-se ao meio envolvente, aos negócios da empresa, à política de gestão, isto é, a empresa deve escolher o modelo que melhor se adapte as suas necessidades, em função da estabilidade do seu ambiente, da sua estrutura, da sua maturidade e experiência no domínio de planeamento.

4.1-A necessidade do Planeamento Estratégico

Diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, cada vez mais as empresas estão buscando ferramentas e técnicas que os auxiliam no processo gerencial.

A necessidade de planeamento estratégico depende da natureza e da complexidade das oportunidades e ameaças com que a empresa pode defrontar. Pois, muitas empresas já

perceberam que os desafios e as ameaças com os quais se deparam diariamente, são também oportunidades para desenvolver soluções.

A capacidade de identificar essas oportunidades, de compreender os recursos necessários para gerir tais oportunidades, a disponibilidade desses recursos ou a capacidade para os obter, são aspectos do planeamento com que todas as empresas têm de defrontar se pretendem ter sucesso.

Hoje os factores tecnológicos provocam uma necessidade acrescida de planeamento. Além da inovação tecnológica conduzir à obsolescência rápida dos produtos, também a sofisticação dos consumidores e a alteração dos hábitos de consumo agravam o risco de insucesso dos negócios.

O desenvolvimento de um planeamento estratégico contribui para a construção de um futuro promissor e para as constantes mudanças que podem ocorrer.

Caravantes et al. (2005), ressalta “ poucos discordam de que o planeamento seja uma necessidade. Se você não sabe para onde vai, qualquer caminho o levará lá...”

Estes ainda afirmam que “o planeamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões”.

Conclui-se que uma Organização conhecedora de sua missão, objectivos, metas e o caminho a ser seguido, consegue caminhar mais longe do que aquela que não sabe para onde ir.

4.1.1 Objectivos do Planeamento estratégico

- ❖ Aumentar a competitividade da Organização
- ❖ Diminuir riscos de tomar uma decisão errada
- ❖ Pensar no futuro para prever o futuro

- ❖ Integrar decisões isoladas em um plano
- ❖ Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da Organização
- ❖ Diminuir a influência dos concorrentes no mercado

4.1.2 Características do Planeamento Estratégico

Certo e Peter (1993), destacam que, independentemente de suas origens, a maioria dos conceitos de Planeamento Estratégico existentes atribui a este, algumas características básicas:

- ❖ É geralmente visto como uma função dos principais dirigentes;
- ❖ Tem como perspectiva a Organização como um todo, envolvendo decisões que agilizam departamentos e funções;
- ❖ Coloca grande ênfase nas condições do ambiente, procurando combinar capacidades institucionais com as condições ambientais para atingir objectivos;
- ❖ É um processo de aprendizagem interactivo e contínuo;
- ❖ Preocupa-se mais em fazer as coisas certas do que fazer certo as coisas, isto é, preocupa-se mais com a eficácia do que com a eficiência;
- ❖ Procura maximizar efeitos sinérgicos;
- ❖ Procura responder a pergunta: Qual é a nossa missão, papel e objectivo? Isto é, em que negócio estamos e em que negócio deveríamos estar?
- ❖ Não é estático. Enfatiza a mudança, a revisão, o reexame.

4.1.3 Benefícios do Planeamento Estratégico

Como se conclui, são vários os benefícios que justificam a existência do planeamento estratégico. Sem a preocupação de os classificar, apresentam-se sob forma sintética os seguintes benefícios do Planeamento Estratégico:

- ❖ Determina a direcção estratégica da empresa;
- ❖ Permite que todas as acções e projectos sejam direccionados para o objectivo maior da empresa e não para interesses pessoais e departamentais;

- ❖ Os investimentos são muito bem direccionados, evitando assim desperdícios de recursos;
- ❖ Viabiliza a eficiência operacional através da redução de custos e aumento da produtividade;
- ❖ Facilita a criação de diferenciais e competências visando a melhoria da performance da empresa;
- ❖ Permite o envolvimento dos empregados e sua motivação para o alcance dos objectivos e metas da empresa;
- ❖ Possibilita uma visão clara das oportunidades de aumento de receitas e da lucratividade;
- ❖ Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- ❖ Possibilita à empresa manter maior interacção com o ambiente;
- ❖ Aumenta o nível de interacção entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum.

4.1.4 Limitações do Planeamento Estratégico

No pensamento de Certo e Peter (1993) o Planeamento Estratégico possui algumas limitações que são as seguintes:

- ❖ Dificuldade de prever a melhor estratégia de longo prazo em um ambiente com alto nível de turbulência ambiental;
- ❖ Planeamento Estratégico não é um pensamento estratégico. Na verdade, o Planeamento Estratégico atrapalha o pensamento estratégico, onde os administradores confundem a visão real com a manipulação de números;
- ❖ Resistência interna.

4.1.5 Dificuldades actuais do Planeamento Estratégico

De acordo com Reis e Pimentel (2008) o planeamento estratégico atravessa uma crise de credibilidade visto que se instalou e intensificou a instabilidade nos mercados.

As mudanças do ambiente tornam-se cada vez mais complexas e variadas. Ou as empresas seguem as transformações da sociedade acompanhando a direcção das

mudanças e tendências do mercado, ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas.

Por essa razão, para se ter uma Organização que olhe para o futuro, que aproveite as oportunidades, que se previne das ameaças e que procure manter activa e próspera, é necessário haver um planeamento estratégico sério, activo, contínuo e criativo. Caso contrário, a empresa estará apenas reagindo ao seu ambiente.

De forma geral, a utilização do Planeamento estratégico nos dias de hoje traz algumas dificuldades.

Tais dificuldades referem-se à dificuldade na previsão do futuro, ao excesso de burocratização provocado pelos processos, á dificuldade de implementação dos planos, reacções do ambiente.

Segundo Fischmann (1987) o problema principal do Planeamento estratégico é o desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de Estratégias e a precariedade que cerca a sua implementação.

De acordo com o autor, há a necessidade de um amadurecimento ou uma cultura que implique e valorize o produto de um processo de planeamento.

Sobanski (1995) afirma que a implementação da estratégia não tem recebido a atenção necessária dos pesquisadores e continua sendo a razão para o fracasso de muitos planos estratégicos.

CAPITULO III: ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

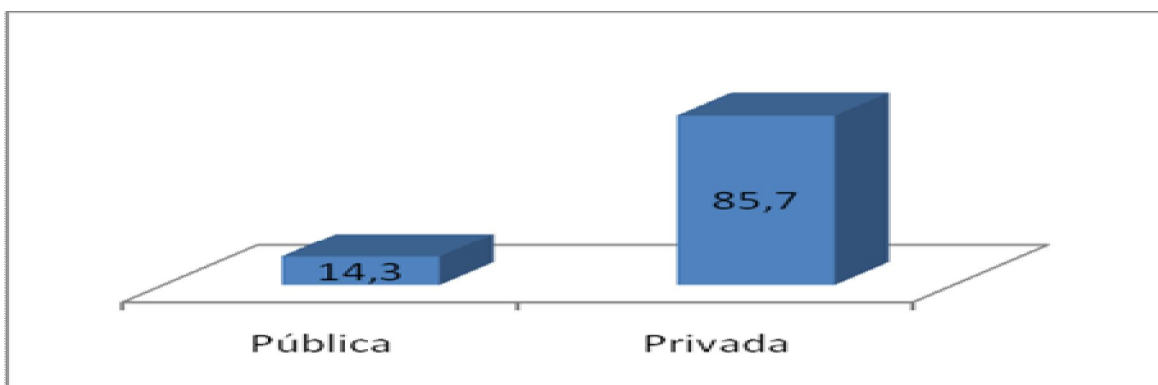
Após a recolha de dados, a partir da aplicação do questionário às empresas públicas e privadas de São Vicente, segue-se o tratamento dos dados e a apresentação dos resultados.

O questionário aplicado foi direccionado e respondido pelos diretores ou administradores das demais empresas que constituem o mercado de São Vicente.

Foram distribuídos 150 questionários mas só foi possível recolher 84 questionários devidamente preenchidos e estes serviram de base a toda a análise e tratamento dos dados.

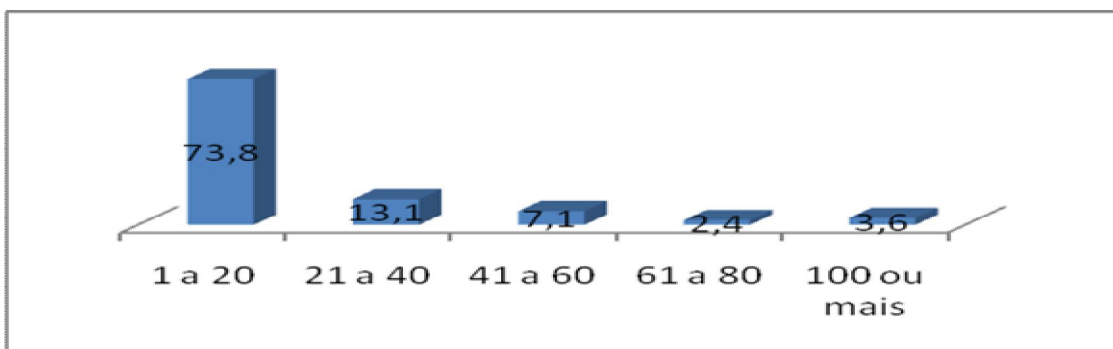
É de salientar que as perguntas efetuadas foram de natureza fechadas e de múltipla escolha e o tratamento dos dados foi feito através do programa SPSS. Os gráficos a seguir permitem uma maior compreensão dos resultados.

Gráfico 1 - Natureza das empresas (percentagem)



Conforme se pode ver, das empresas inquiridas, 85,7% são privadas e apenas 14,3% são de natureza pública.

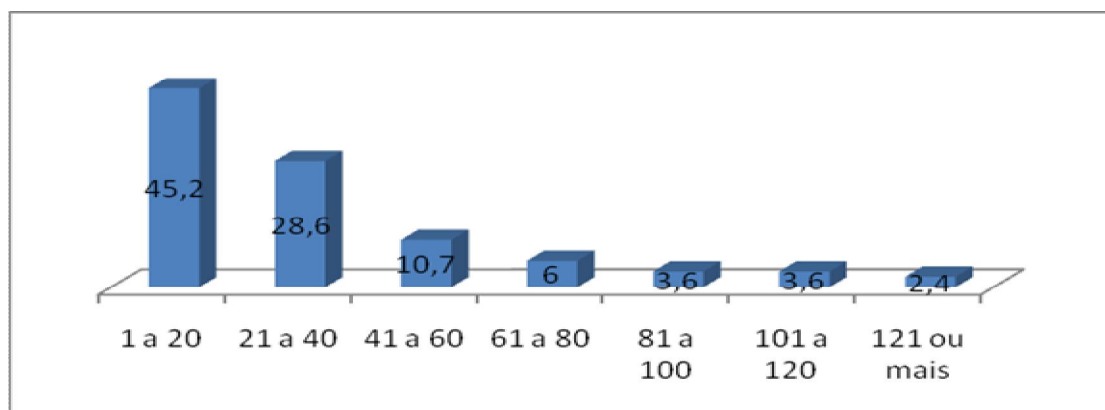
Gráfico 2 - Tempo de vida das empresas (Anos)



Ao analisar o gráfico acima pode-se constatar que a maioria das empresas em São Vicente é jovens. Cerca de 73.8% das empresas inquiridas tem idade compreendida entre 1 a 20 anos, 13.1% das empresas tem idade entre os 21 a 40 anos, 7.1% estão entre 41 a 60 anos.

Nota-se ainda que cerca de 2.4% tem idade compreendida entre 61 a 80 anos e apenas 3.6% das empresas tem 100 ou mais anos.

Gráfico 3 - Número Médio de trabalhadores por Empresas



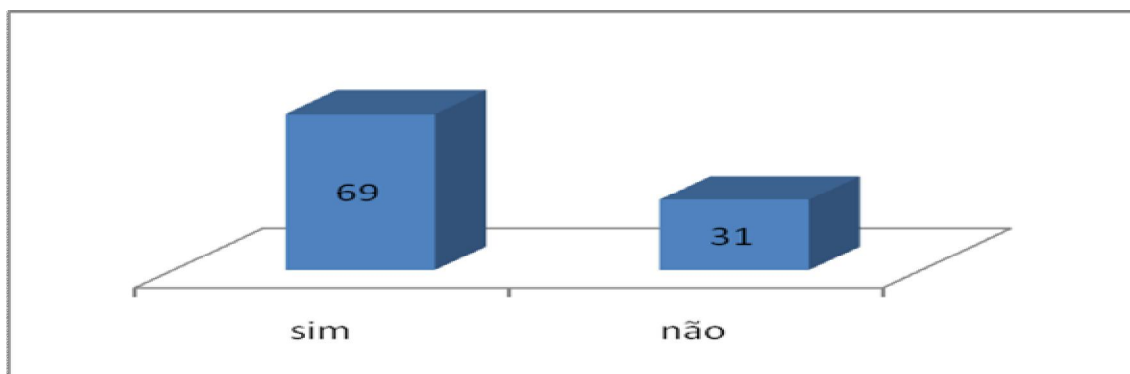
Da análise do gráfico podemos constatar que 45% das empresas em São Vicente tem entre 1 a 20 trabalhadores.

Podemos verificar também que cerca de 2% das empresas são compostas por 121 ou mais trabalhadores, o que é um número considerável de pessoas com trabalho. Ainda cerca de 29% das empresas têm um número de trabalhadores entre os 21 a 40

trabalhadores, 11% tem entre 41 a 60 trabalhadores e apenas 4% tem entre 81 a 100 trabalhadores e também 101 a 120 trabalhadores para 4% das empresas.

De forma conclusiva podemos verificar que as empresas mais jovens são as que mais empregos criam.

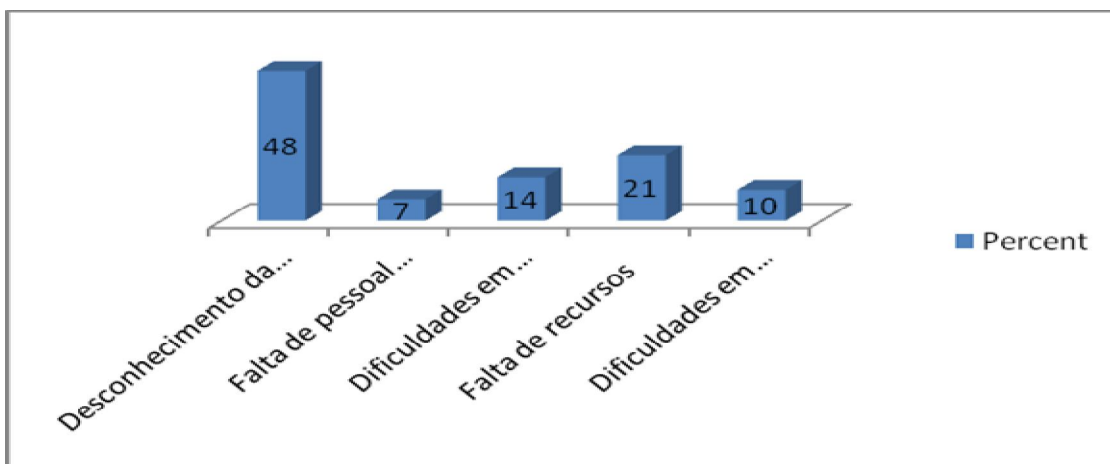
Gráfico 4 - O Plano Estrategico nas Empresas



Analisando o gráfico acima verifica-se que a maioria das empresas em São Vicente têm um plano estartégico, representando assim 69%, enquanto 31% não têm qualquer plano estratégico.

Isto poderá significar que a maioria das empresas em São Vicente estão preparadas para possiveis mudanças que possa vir a ocorrer no ambiente empresarial e assim garantir a sua própria sobrevivência e bem-estar.

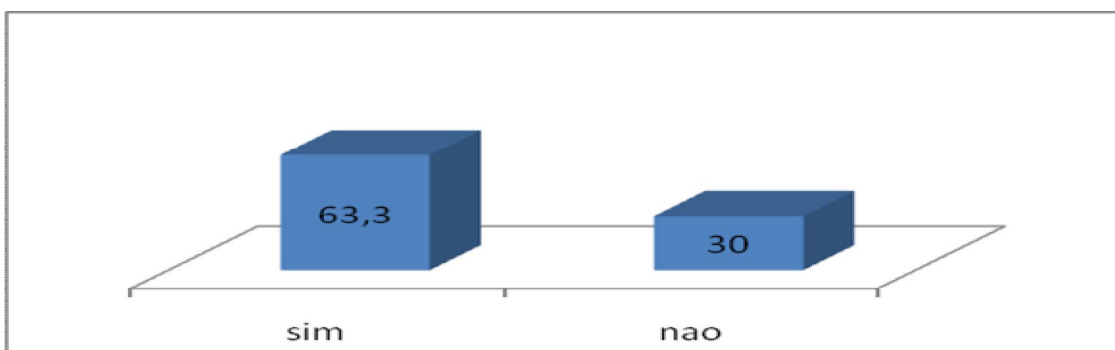
Gráfico 5 - Razões para a não realização do Planeamento



Das trinta e uma empresas que não têm um plano estratégico constata-se que a principal causa para a não realização do planeamento reside no desconhecimento do processo e da técnica de elaboração do Plano Estratégico. Isto corresponde a 48%.

Outra causa para a não realização do planeamento é a falta de recursos, envolvendo 21% das empresas. Temos ainda outras causas como a falta de pessoal qualificado que representa cerca de 7%; dificuldades em aceitar mudanças com 14% e dificuldades em obter informações pertinentes com 10%.

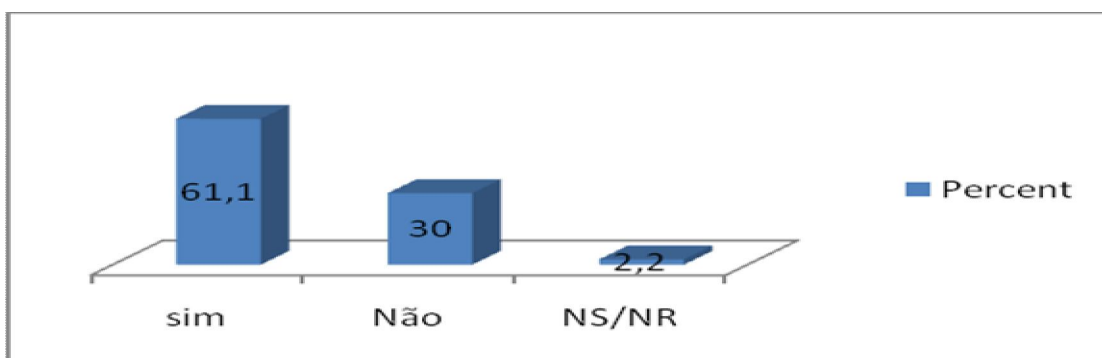
Gráfico 6 - Importância do Planeamento Estrategico para as empresas



Como era de se esperar a maioria dos inquiridos 63,3% responderam que o planeamento estratégico é importante e necessário para a empresa e apenas 30% responderam que não.

Dos 30% das empresas que responderam não, são na sua maioria, empresas que não têm um plano estratégico, não obstante considerarem o planeamento estratégico como sendo importante.

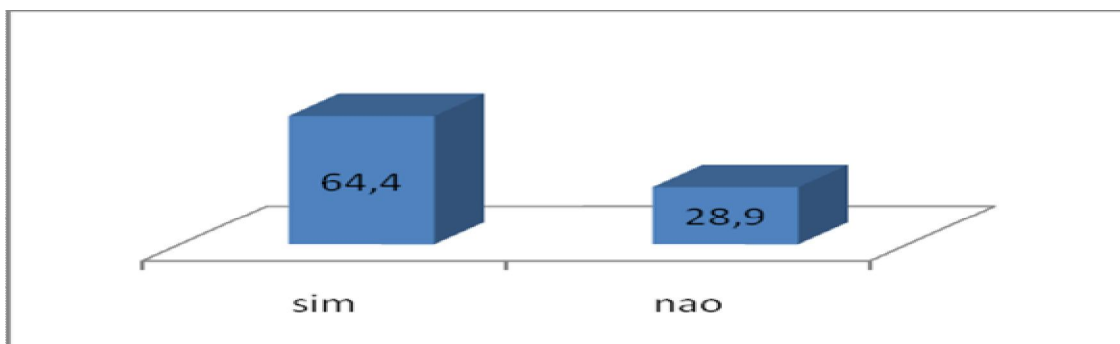
Gráfico 7 - Planeamento versus Posicionamento Estratégico das Empresas



Do gráfico 7, constata-se que cerca de 61.1% das empresas melhoraram o seu posicionamento no mercado graças ao planeamento estratégico. Ainda 30% responderam que não a questão, mas como já tinha mencionado anteriormente essas correspondem às empresas que não têm um plano estratégico e por conseguinte não afirmam a questão colocada.

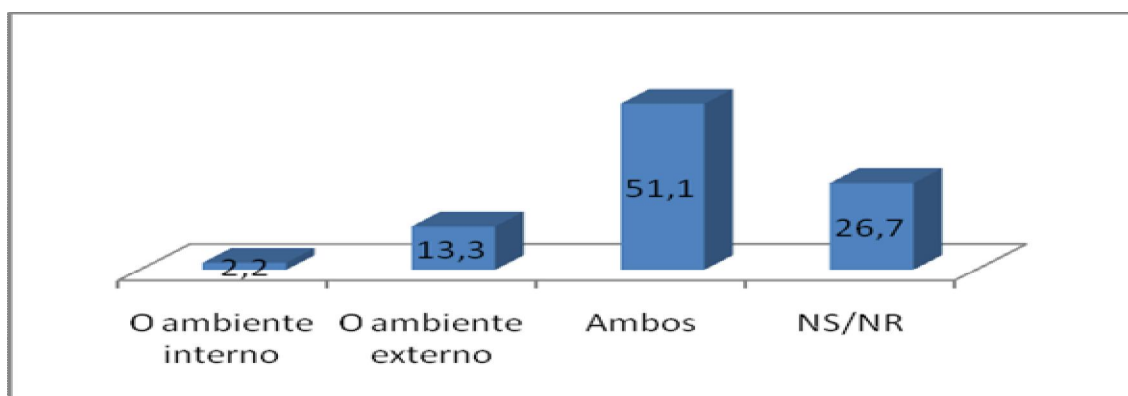
Apenas 2.2% dos inquiridos não sabem se o planeamento estratégico tem ou não contributo para a melhoria do posicionamento da empresa no mercado.

Gráfico 8 – A Empresa e a Estratégia



No que respeita a esta questão 64.4% responderam que sim, o que quer dizer que a maioria das empresas inquiridas se identificam com a estratégia definida e apenas 28.9% não se vêm na estratégia definida.

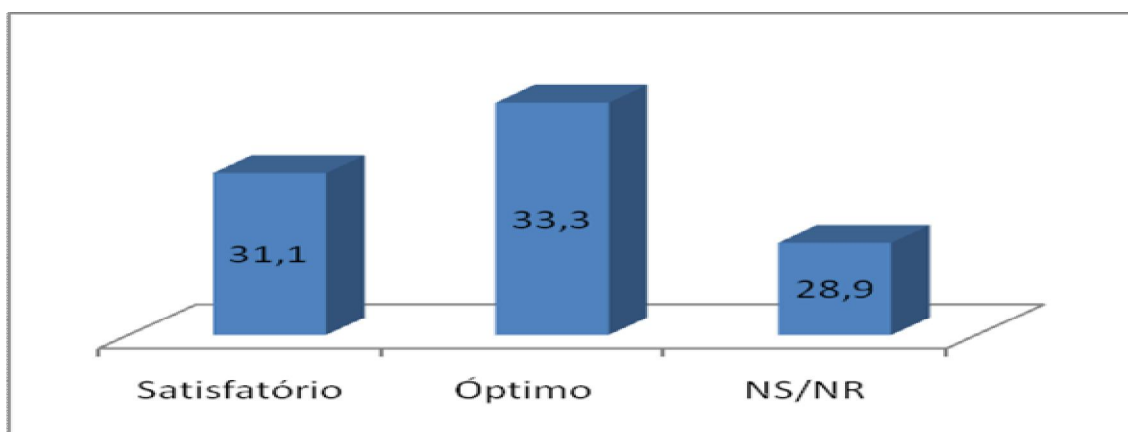
Gráfico 9 - Critério de escolha da estratégia



Conforme consta no gráfico acima, 2.2% das empresas responderam que a estratégia foi escolhida tendo em conta o ambiente interno e 13.3% apenas o ambiente externo.

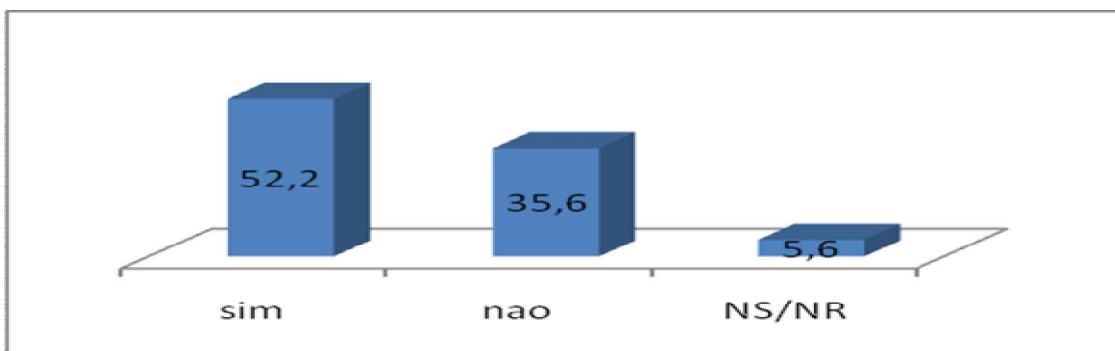
A maioria das empresas 51.1%. é de opinião de que a estratégia da empresa foi escolhida tendo em conta tanto o ambiente interno como externo.

Gráfico 10 - Avaliação da clareza dos objetivos



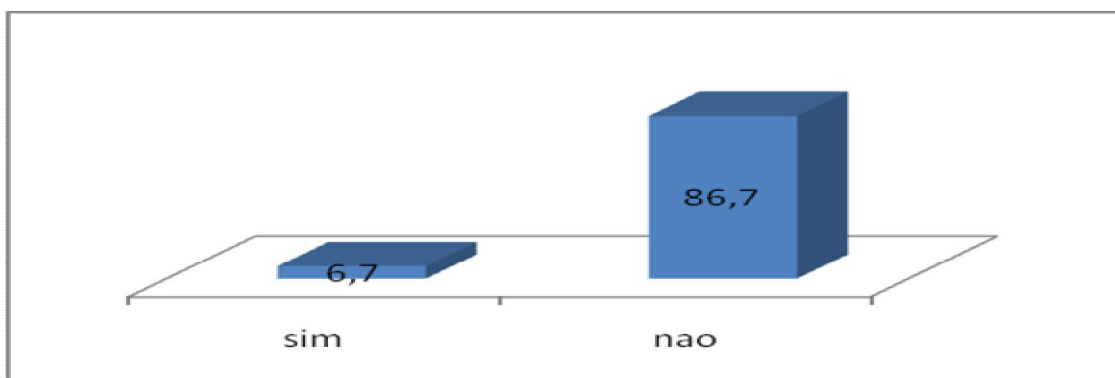
Questionados sobre como avaliam a clareza dos objetivos definidos pela empresa 33.3% consideram como sendo ótimo, 31.1% dos inquiridos consideram como sendo satisfatórios e apenas 28.9% não responderam a esta questão.

Gráfico 11 - Realização dos objetivos Propostos



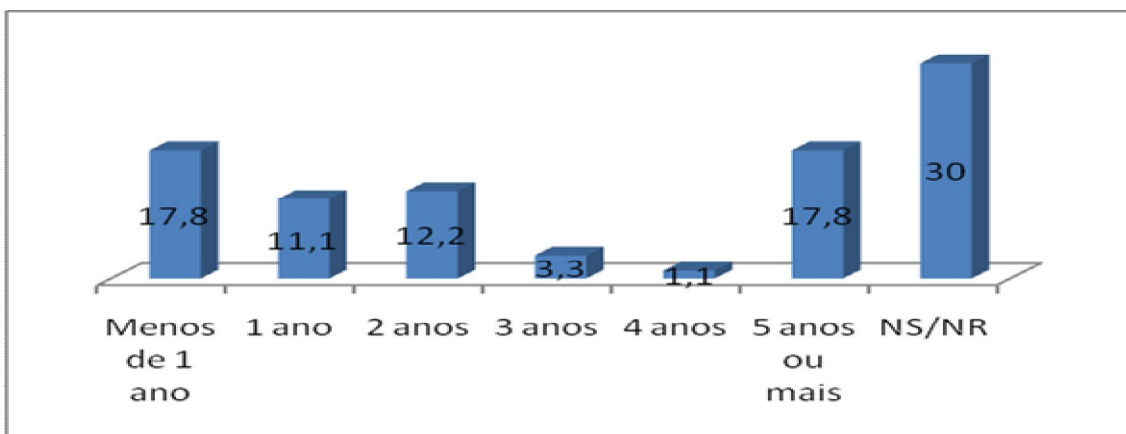
Analisando o gráfico acima verifica-se que a maior parte das empresas inquiridas, 52.2%, têm conseguido atingir os objetivos a que se propuseram. As restantes 35.6% responderam que não e apenas 5.6% não responderam a esta questão.

Gráfico 12 - Grau de dificuldades na implementação da Estratégia



Podemos constatar a partir do gráfico que cerca de 86.7% das empresas, ou seja, a maioria das empresas não tiveram dificuldades em implementar a sua estratégia. Apenas 6.7% tiveram alguma dificuldade e estas estão ligadas a factores de ordem burocraticos, económicos e ambientais.

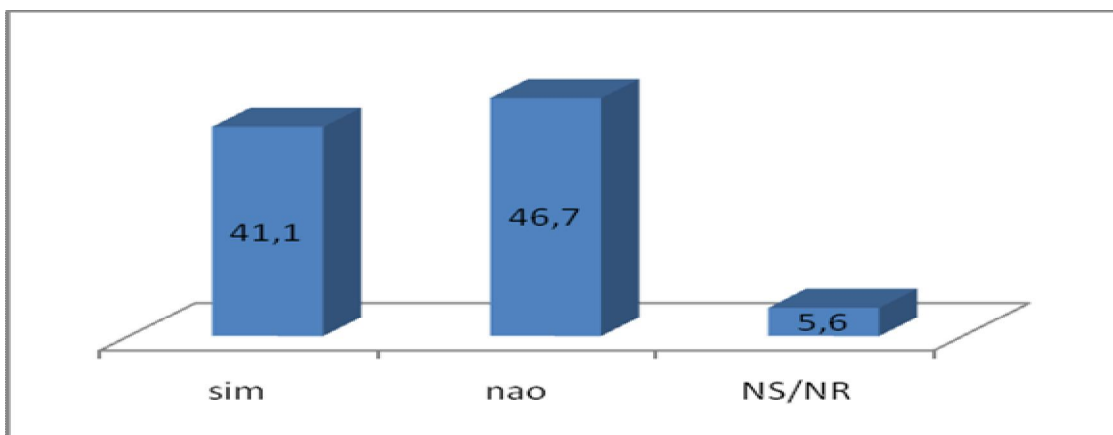
Gráfico 13 - Horizonte Temporal do Plano Estratégico



Ao analisarmos o gráfico acima podemos realçar que tendo em vista o ritmo acelerado de mudanças, o horizonte temporal de implementação do plano estratégico na maioria das empresas esta compreendido entre 1 e 5 anos. Para 17,8% das empresas o horizonte é de menos de 1 ano e a mesma percentagem para empresas com 5 anos ou mais.

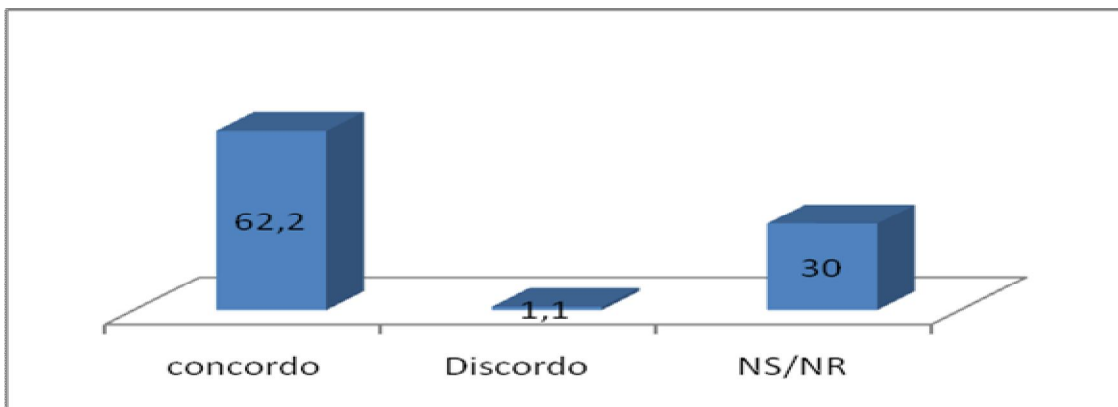
Podemos verificar também que cerca de 11.1% das empresas tem um horizonte temporal de implementação do plano é de 1 ano.

Gráfico 14 - Modelo de Planeamento Estratégico



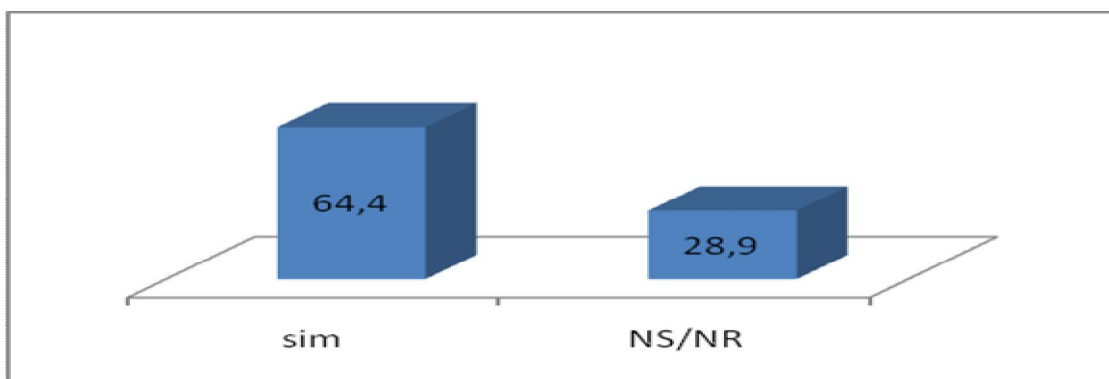
Questionados se a empresa utiliza algum modelo de Planeamento, 41.1% responderam que sim, 46.7% responderam que não e apenas 5.6% não responderam. Conforme se pode ler no gráfico 14.

Gráfico 15 - Vantagens do Planeamento Estratégico para as Empresas



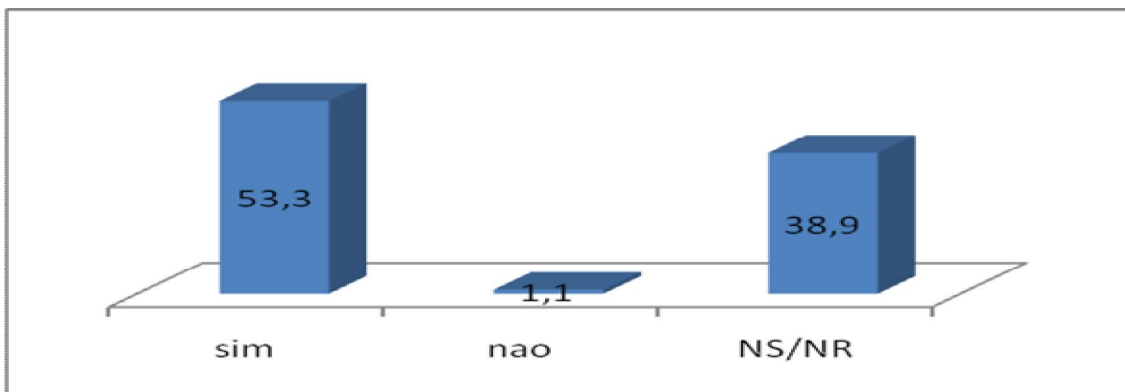
Cerca de 62.2% dos inquiridos afirmam que através do planeamento estratégico a empresa consegue atingir vantagens competitivas e um desempenho superior ao dos concorrentes. Apenas 1.1% é que discorda da questão.

Gráfico 16 - Planeamento Estratégico e o Processo de Gestão



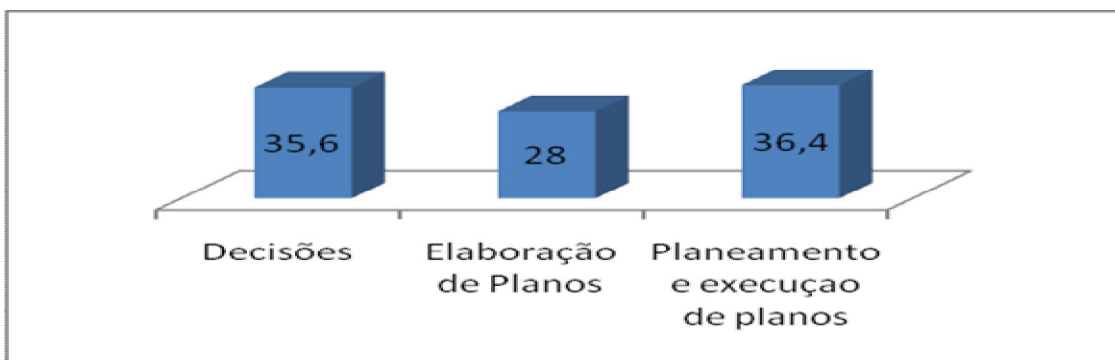
Observando o gráfico podemos afirmar que 64.4% das empresas consideram o planeamento como sendo um processo de gestão e 28.9% não souberam responder esta questão.

Gráfico 17 - Comprometimento dos Trabalhadores com a Estratégia da Empresa



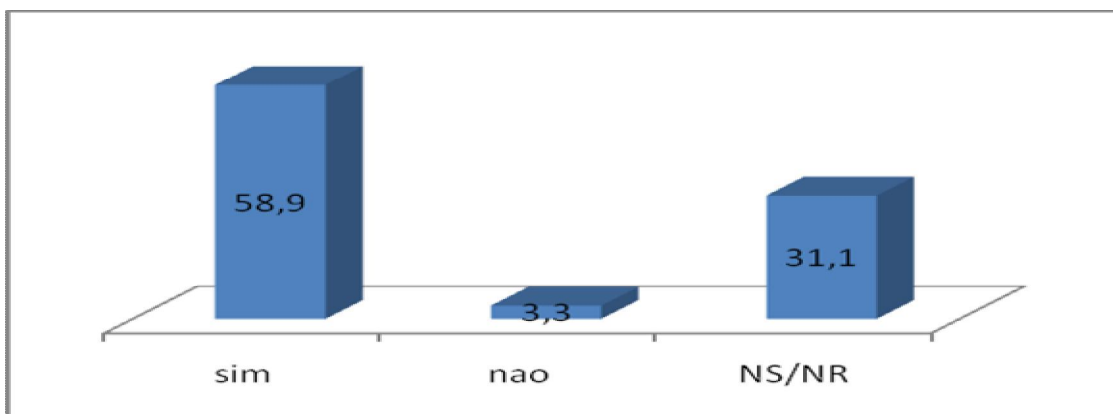
Pelos resultados demonstrados no gráfico acima, 53.3% dos inquiridos responderam que os trabalhadores se identificam e estão comprometidos com a estratégia da empresa. 38.9% não sabem pois segundo eles a resposta a esta questão depende de cada trabalhador e apenas 1.1% diz que os trabalhadores não se identificam ou não estão comprometidos com a estratégia da empresa.

Gráfico 18 - Preocupação do Planeamento Estratégico (%)



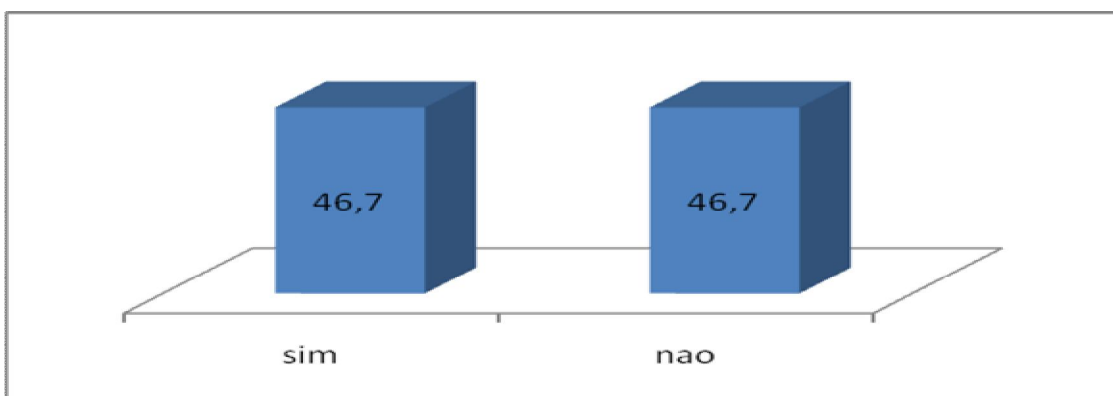
Na análise dessa questão podemos constatar que na opinião dos inquiridos 35.6% consideram que o planeamento estratégico se concentra mais em decisões. Outros consideram que o planeamento estratégico concentra mais na elaboração de planos, correspondendo cerca de 28% e no planeamento e execução de planos com cerca de 36.4%.

Gráfico 19 - Planeamento Estratégico e Resultados



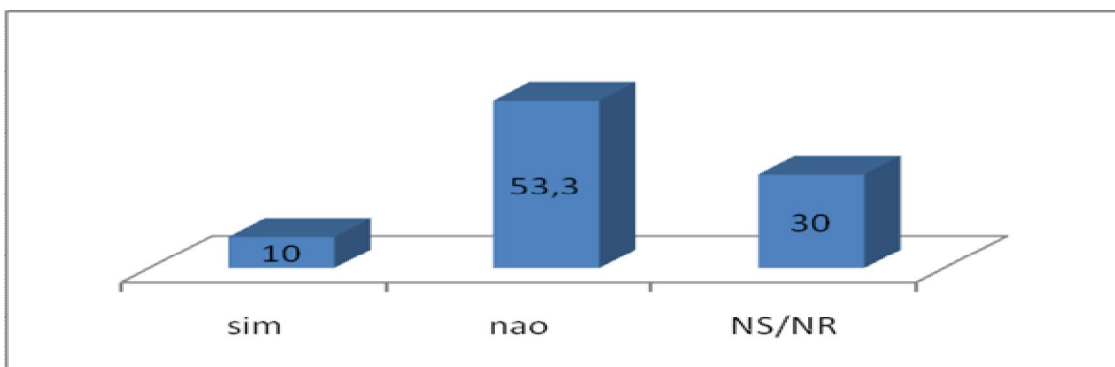
Como era de se esperar 58.9% dos inquiridos afirmam que o planeamento estratégico permitiu a empresa obter melhores resultados e apenas residualmente 3.3% dizem que não. As restantes 31.3% nao responderam a esta questão.

Gráfico 20 - Planeamento Estratégico e as necessidades da Empresa



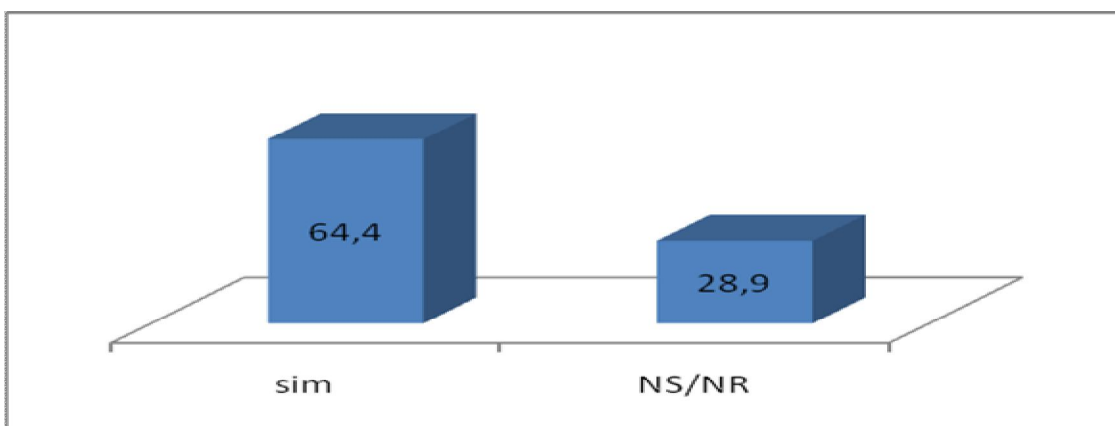
Ao analisarmos a questão podemos constatar que 46.7% das empresas adotaram o processo de planeamento em função das necessidades da empresa e igual percentagem das empresas responderam que nao. O que quer dizer que essas empresas para além de adotarem o processo de planeamento em função das necessidades da empresa também levam em consideração as necessidade dos clientes e das condições do ambiente onde estão inseridas.

Gráfico 21 - Dificuldades na Implementação do Plano Estratégico



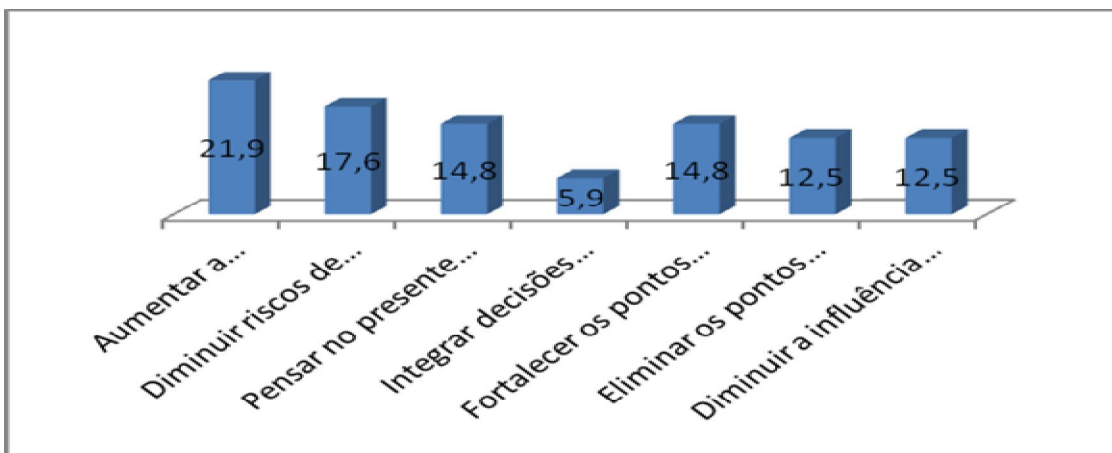
Constatamos ao observar o gráfico acima que a maioria das empresas (53.3%) não tiveram dificuldades na implementação do plano estratégico. Apenas 10% tiveram alguma dificuldade e essas dificuldades são de natureza economica/financeira, ambientais e/ou em termos dos próprios recursos humanos.

Gráfico 22 - Considera o Planeamento estratégico como sendo uma ferramenta que ajuda a empresa a alcançar o sucesso?



64.4% das empresas consideram o planeamento estratégico como sendo uma ferramenta que ajuda a empresa a alcançar o sucesso. Uma percentagem considerável de 28,9% não souberam responder à pergunta.

Gráfico 23 - Quais dos objetivos abaixo exercem maior influência na realização do Planeamento estratégico?



O gráfico acima reflete as razões para a realização do planeamento estratégico. A maioria das empresas, 21.9%, considera o aumento da competitividade a razão principal enquanto 17.6% consideram a diminuição de riscos de tomar decisões erradas como a razão principal. Por outro lado, pode-se ver que 14.8% vêem o planeamento estratégico como uma forma de fortalecer os pontos fracos da empresa.

CAPITULO IV: VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

Com o objetivo de dar resposta a pergunta de partida desse trabalho de pesquisa foram projetadas as seguintes hipóteses:

Hipótese I: O Planeamento Estratégico é aceite pelas empresas Cabo-verdianas como determinante do sucesso.

Esta hipótese é validada pelo resultado da análise do gráfico 6, onde verificou-se que 61% dos inquiridos afirmam que o planeamento estratégico melhorou o posicionamento da empresa no mercado.

Por outro lado, o gráfico 15 também corrobora a validação da hipótese, pois 62% das empresas concordam que através do planeamento a empresa se consegue atingir vantagens competitivas e um desempenho superior ao dos concorrentes.

Também esta hipótese é confirmada sustentada pelo facto de 59% das empresas considerarem que o plano estratégico permite a empresa obter melhores resultados, conforme nos mostra o gráfico 19.

A validação desta hipótese é também conseguida a partir dos resultados do gráfico 22 no qual se constata que 64% das empresas consideram o planeamento estratégico como sendo uma ferramenta que ajuda a empresa a alcançar o sucesso.

Hipótese II: o Plano estratégico é desenhado com base no conhecimento do ambiente interno e externo à empresa.

Esta hipótese é validada e confirmada, pelos resultados da análise do gráfico 9 onde se mostra que 51% das empresas definem a sua estratégia tendo em conta o ambiente interno e externo à empresa.

CAPITULO V: CONCLUSÕES

Perante as informações recolhidas e tratadas no estudo apercebeu-se que o Planeamento Estratégico associado à outras variáveis constitui um fator determinante do sucesso.

Com esta investigação pode-se constatar que as empresas buscam a competitividade no intuito de sustentação e sobrevivência. Competitividade é atender simultaneamente os requisitos do mercado/clientes-fatores competitivos-requisitos internos a empresa-e objetivos estratégicos.

Na gestão empresarial atual, não é mais suficiente gerenciar as empresas como um objeto específico; é preciso gerenciar o negócio da empresa envolvendo fatores, recursos e variáveis internas e externas.

O conhecimento profundo do negócio em que estamos inseridos é fundamental e, para tanto, temos que conhecer nossas forças e fraquezas para definirmos o potencial produtivo e a competitividade, e também o mercado para definir possíveis ameaças e boas oportunidades para garantir o sucesso da empresa.

Durante o estudo verificou-se que quase todas as empresas reconhecem a importância que um plano estratégico tem para a empresa, pelo que quase todos classificam a ferramenta como sendo necessário para as empresas.

BIBLIOGRAFIA

- ALDAY, Herman E. Conteras (2000). *O Planeamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Curitiba.
- ALMEIDA, António Francisco (2000). *Planeamento estratégico e proatividade*. Curitiba.
- ANSOFF, H. I. (1991). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. (2009). *Administração: novo cenário competitivo*. São Paulo: Atlas.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de ciências sociais e Políticas.
- BRACKER, J. S; KEATS B.W e PEARSON, J.N (1988). *Planning and financial Performance among Small firms in a growth industry*. Strategic Management journal.
- CARDOSO, Luís (2008). *Gestão estratégica das Organizações*. Lisboa – São Paulo, Editorial Verbo
- CARVALHO, Horácio Martins de (1979). *Introdução à teoria do Planeamento*. Ed. Brasiliense.
- CERTO, S.C.; PETER, J. P. (1993). *Administração estratégica: Planeamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introdução à Teoria da Administração*. Rio de Janeiro, Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Administração nos novos Tempos*. Rio de Janeiro, Campus.
- CORDEIRO, João (2009). *Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel*. São Carlos.

CUNHA, Cristiano J.C. (1996). *Planeamento Estratégico: uma abordagem prática*. Florianópolis.

DONNELLY, Gibson, Ivancevich, (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. Portugal, Mc Graw-Hill de Portugal, Lda.

DRUCKER, Peter (2003). *Administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F; PERREIRA, M. I (1997). *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo, Pioneira.

FIÉVET, Gil (1992). *Da Estratégia militar à estratégia empresarial*. Lisboa, Editora Inquérito.

FISCHANN, A. A (1987). *Implementação de Estratégias: Identificação e Análise de problemas*. São Paulo, Atlas.

FREIRE, Adriano(1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Portugal, Editorial Verbo.

FREITAS e SILVA, J. (2000). *STRATEGOR – Política Global da Empresa*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.

GIL, António Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008

GIMENEZ, Fernando António Prado (1998). *Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas*. Curitiba.

GUPTA, Praveen (2008). *Inovação empresarial no século XXI*. Porto, grupo Editorial vida Económica.

JORDAN, H.; NEVES, J. e RODRIGUES, J. (2005). *O controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos Gestores*. 6ª Edição. Áreas editora.

JORDAN, Hugues; Neves, João Carvalho e Azevedo, José (2000). *O Controlo de Gestão: Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, Áreas Editora.

KAUARK, Fabiano da Silva; MANHÕES, Fernanda da Costa; MEDEIROS, Carlos Henrique. *Metodologia da pesquisa - Um guia prático*. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010.

KELLER, George (1983). *Academic Strategy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

KELLER, George (1997). *Planning and Management for a Changing Environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions*. San Francisco: Jossey-Bass.

LOMBARDI, Marta Fabiano Sambiase; BRITO, Eliane Pereira Zamith (2010). *Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração*. Curitiba.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa – Planeamento e execução de pesquisas, Amostragens e técnicas de pesquisa, Elaboração análise e interpretação de dados*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006

MEGGINSON, L. (1998). *Administração: conceitos e aplicação*. São Paulo: Harbra.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A (1995). *O planeamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. 1995.

MEYER Jr. (1988). *Considerações sobre o Planeamento Estratégico na Universidade*. Florianópolis.

MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian (1989). *Os Bruxos da Administração de Empresas: como entender a Babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). *Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York. Freeman.

MINTZBERG, Henry (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookmann.

MINTZBERG, Henry e Quinn, J. B (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookmann.

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.

OHMAE, Kenichi (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.

OHMAE, Kenichi (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças (1999). *Excelência na Administração Estratégica: A competitividade para a administrar o futuro das empresas*. São Paulo: Editora Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças (2004). *Planeamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

PARSONS, G. L. (1983). *Information technology: a new competitive weapon*. Sloan Management Review.

PEREIRA, Maurício Fernandes (2010). *Planeamento Estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas.

PORTER, M. E. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus.

PORTER, Michael E. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernâni César de. *Metodologia do trabalho científico – Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª Edição. Brasil: Universidade Feevale, 2013.

QUINN, J. B. e VOYER, J. (2001). *Administrando a formação da estratégia. o Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookmann.

REIS, Lopes (2000). *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e implementação*. Lisboa, Editorial Presença.

SANTOS, E. (2006). *Introdução à Gestão*. Porto, Artes Gráficas, Lda.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e Elaboração da dissertação*. 4ª edição. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SOBANSKI, A. R (1995). *Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos*. São Paulo, FEA-USP.

SOUZA, Ricardo Gabbay, CORDEIRO, João Sérgio (2010). *Mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos*. São Carlos.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

TAVARES, Maria Manuel (2004). *Estratégia e Gestão por objetivos: duas metodologias de gestão para as Organizações atuais*. Lisboa, Universidade Lusíada de Lisboa.

TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Introdução ao processo da Gestão Estratégica*. Lisboa, Escolar Editora.

ZILBER, Moisés Ari; LAZARINI, Luiz Carlos (2008). *Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório*.

Bibliografia complementar

Metodologias do trabalho científico

Sítes

http://www.valentim.pro.br/slides/planejamento/tipos_de_planejamento.pdf 21-09-14

http://eduardorocco.com/arquivos/3_tipos_de_planejamento.pdf; 21-09-14

http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico 07/06/13

www.google.com

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Empresa:

1) Pública _____

2) Privada _____

Quantos anos têm a Empresa _____

Número de trabalhadores _____

1) A empresa tem um plano estratégico?

a) Sim

b) Não

c) NS/NR

1.1) Se não, quais das causas abaixo exercem maior influência para a não realização do planeamento?

a) Desconhecimento da técnica

b) Falta de pessoal qualificado

c) Dificuldades em aceitar mudanças

d) Falta de recursos

e) Dificuldades em obter informações do ambiente

f) Outros _____

2) Considera o Planeamento Estratégico importante e necessário para a empresa?

a) Sim

b) Não

c) NS/NR

3) O Planeamento Estratégico melhorou o posicionamento da empresa no mercado?

a) Sim

b) Não

c) NS/NR

4) A empresa se identifica com a estratégia definida?

a) Sim

b) Não

c) NS/NR

4.1) Se sim, a estratégia foi escolhida tendo em conta a:

a) O ambiente interno

b) O ambiente externo

c) Ambos

d) Outra (s)

5) Como avalia a clareza dos objetivos definidos pela empresa?

a) Mau

b) Satisfatório

c) Óptimo

- d) NS/NR
- 6) Têm conseguido atingir os objetivos a que se propuseram?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) NS/NR
- 7) Tiveram dificuldades em implementar a vossa estratégia?
- a) Sim.
 - b) Não
 - c) NS/NR
- 8) Qual o horizonte temporal de implementação do Planeamento Estratégico, tendo em vista o ritmo acelerado de mudanças?
- a) Menos de 1 ano
 - b) 1 Ano
 - c) 2 Anos
 - d) 3 Anos
 - e) 4 Anos
 - f) 5 Anos ou mais
- 9) Utilizam algum modelo de Planeamento Estratégico?
- a) Sim.
 - b) Não
 - c) NS/NR
- 10) Através do Planeamento a empresa consegue atingir vantagens competitivas e um desempenho superior ao dos concorrentes.
- a) Concordo
 - b) Discordo
 - c) NS/NR
- 11) Considera o Planeamento como sendo um processo de gestão?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) NS/NR
- 12) Os trabalhadores se identificam e estão comprometidos com a Estratégia da Empresa?
- a) Sim
 - b) Não. Porque? _____
 - c) NS/NR
- 13) Na sua opinião, o Planeamento Estratégico se concentra mais em que aspectos?
- a) Decisões
 - b) Elaboração de planos
 - c) Planeamento e execução de planos
 - d) Outro (s)
- 14) O Plano Estratégico permite a empresa obter melhores resultados?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) NS/NR

- 15) O processo de Planeamento foi adotado em função das necessidades da Empresa?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) NS/NR
- 16) Houve dificuldades na implementação do Planeamento Estratégico?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) NS/NR
- 17) Considera o Planeamento Estratégico como sendo uma ferramenta que ajuda a Empresa a alcançar o sucesso?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) NS/NR
- 18) Quais dos objetivos abaixo exercem maior influência na realização do Planeamento Estratégico?
- a) Aumentar a competitividade da Empresa
 - b) Diminuir riscos de tomar decisões erradas
 - c) Pensar no presente para prever o futuro
 - d) Integrar decisões isoladas em um plano
 - e) Fortalecer os pontos fortes da Empresa
 - f) Eliminar os pontos fracos da Empresa
 - g) Diminuir a influência dos concorrentes no mercado
 - h) Outro (s) _____

Muito obrigada pela colaboração!

Tabela 1: Natureza das Empresas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Pública | 12 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Privada | 72 | 85,7 | 85,7 | 100,0 |
| | Total | 84 | 100,0 | 100,0 | |

Tabela 2: Quantos anos tem a Empresa?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 a 20 | 62 | 73,8 | 73,8 | 73,8 |
| | 21 a 40 | 11 | 13,1 | 13,1 | 86,9 |
| | 41 a 60 | 6 | 7,1 | 7,1 | 94,0 |
| | 61 a 80 | 2 | 2,4 | 2,4 | 96,4 |
| | 100 ou mais | 3 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 84 | 100,0 | 100,0 | |

Tabela 3: Número de trabalhadores

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 a 20 | 38 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | 21 a 40 | 24 | 28,6 | 28,6 | 73,8 |
| | 41 a 60 | 9 | 10,7 | 10,7 | 84,5 |
| | 61 a 80 | 5 | 6,0 | 6,0 | 90,5 |
| | 81 a 100 | 3 | 3,6 | 3,6 | 94,0 |
| | 101 a 120 | 3 | 3,6 | 3,6 | 97,6 |
| | 121 ou mais | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 84 | 100,0 | 100,0 | |

Tabela 4: A empresa tem um Plano Estratégico?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 58 | 69,0 | 69,0 | 69,0 |
| | Não | 26 | 31,0 | 31,0 | 100,0 |
| | Total | 84 | 100,0 | 100,0 | |

Tabela 5: Se não, quais das causas abaixo exercem maior influência para a não realização do Planeamento?

| | Responses | | Percent of Cases |
|--|-----------|---------|------------------|
| | N | Percent | |
| Causas para a não realização do Desconhecimento da técnica planeamen ¹⁰ | 20 | 47,6% | 74,1% |
| A falta de pessoal qualificado | 3 | 7,1% | 11,1% |
| Dificuldades em aceitar mudanças | 6 | 14,3% | 22,2% |
| Falta de recursos | 9 | 21,4% | 33,3% |
| Dificuldades em obter informações do ambiente | 4 | 9,5% | 14,8% |
| Total | 42 | 100,0% | 155,6% |

Tabela 6: Considera o Planeamento Estratégico importante e necessário para a empresa?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sim | 57 | 63,3 | 67,9 | 67,9 |
| Não | 27 | 30,0 | 32,1 | 100,0 |
| Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 7: O planeamento Estratégico melhorou o posicionamento da empresa no mercado?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sim | 55 | 61,1 | 65,5 | 65,5 |
| Não | 27 | 30,0 | 32,1 | 97,6 |
| NS/NR | 2 | 2,2 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 8: A empresa se identifica com a estratégia definida?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sim | 58 | 64,4 | 69,0 | 69,0 |
| Não | 26 | 28,9 | 31,0 | 100,0 |
| Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 9: Se sim, a estratégia foi escolhida tendo em conta

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | O ambiente interno | 2 | 2,2 | 2,4 | 2,4 |
| | O ambiente externo | 12 | 13,3 | 14,3 | 16,7 |
| | Ambos | 46 | 51,1 | 54,8 | 71,4 |
| | NS/NR | 24 | 26,7 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 10: Como avalia a clareza dos objetivos definidos pela empresa?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Satisfatório | 28 | 31,1 | 33,3 | 33,3 |
| | Ótimo | 30 | 33,3 | 35,7 | 69,0 |
| | NS/NR | 26 | 28,9 | 31,0 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 11: Têm conseguido atingir os objetivos a que se propuseram?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 47 | 52,2 | 56,0 | 56,0 |
| | Não | 32 | 35,6 | 38,1 | 94,0 |
| | NS/NR | 5 | 5,6 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 12: Tiveram dificuldades em implementar a vossa estratégia?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 6 | 6,7 | 7,1 | 7,1 |
| | Não | 78 | 86,7 | 92,9 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 13: Qual o horizonte temporal de implementação do Planeamento estratégico, tendo em vista o ritmo acelerado das mudanças?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Menos de 1 ano | 16 | 17,8 | 19,0 | 19,0 |
| | 1 Ano | 10 | 11,1 | 11,9 | 31,0 |
| | 2 Anos | 11 | 12,2 | 13,1 | 44,0 |
| | 3 Anos | 3 | 3,3 | 3,6 | 47,6 |
| | 4 Anos | 1 | 1,1 | 1,2 | 48,8 |
| | 5 Anos ou mais | 16 | 17,8 | 19,0 | 67,9 |
| | NS/NR | 27 | 30,0 | 32,1 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 14: Utilizam algum modelo de Planeamento Estratégico?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 37 | 41,1 | 44,0 | 44,0 |
| | Não | 42 | 46,7 | 50,0 | 94,0 |
| | NS/NR | 5 | 5,6 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 15: Através do Planeamento a empresa consegue atingir vantagens competitivas e um desempenho superior ao dos concorrentes.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Concordo | 56 | 62,2 | 66,7 | 66,7 |
| | Discordo | 1 | 1,1 | 1,2 | 67,9 |
| | NS/NR | 27 | 30,0 | 32,1 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 16: Considera o Planeamento como sendo um processo de Gestão?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 58 | 64,4 | 69,0 | 69,0 |
| | NS/NR | 26 | 28,9 | 31,0 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 17: Os trabalhadores se identificam e estão comprometidos com a estratégia da empresa?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 48 | 53,3 | 57,1 | 57,1 |
| | Não | 1 | 1,1 | 1,2 | 58,3 |
| | NS/NR | 35 | 38,9 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 18: Na sua opinião, o Planeamento estratégico se concentra mais em que aspetos?

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|----------------------------------|-----------|---------|------------------|
| | | N | Percent | |
| Na sua opinião, o planeamento estratégico ^a Concentramais em que aspectos: | Decisões | 42 | 35,6% | 73,7% |
| | Elaboração de Planos | 33 | 28,0% | 57,9% |
| | Planeamento e execução de Planos | 43 | 36,4% | 75,4% |
| | Total | 118 | 100,0% | 207,0% |

Tabela 19: O plano Estratégico permite a empresa obter melhores resultados?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 53 | 58,9 | 63,1 | 63,1 |
| | Não | 3 | 3,3 | 3,6 | 66,7 |
| | NS/NR | 28 | 31,1 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 20: O processo de Planeamento foi adotado em função das necessidades da Empresa?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 42 | 46,7 | 50,0 | 50,0 |
| | Não | 42 | 46,7 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 21: Houve dificuldades na implementação do Planeamento Estratégico?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 9 | 10,0 | 10,7 | 10,7 |
| | Não | 48 | 53,3 | 57,1 | 67,9 |
| | NS/NR | 27 | 30,0 | 32,1 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 22: Considera o Planeamento Estratégico como sendo uma ferramenta que ajuda a Empresa a alcançar o sucesso?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sim | 58 | 64,4 | 69,0 | 69,0 |
| | NS/NR | 26 | 28,9 | 31,0 | 100,0 |
| | Total | 84 | 93,3 | 100,0 | |

Tabela 23: Quais dos objetivos abaixo exercem maior influência na realização do Planeamento Estratégico?

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---|---|-----------|---------|------------------|
| | | N | Percent | |
| Quais dos objetivos abaixo exercem maior influência na Realização do Planeamento Estratégico? | Aumentar a competitividade da empresa | 56 | 21,9% | 96,6% |
| | Diminuir riscos de tomar decisões erradas | 45 | 17,6% | 77,6% |
| | Pensar no presente para prever o futuro | 38 | 14,8% | 65,5% |
| | Integrar decisões isoladas em um Plano | 15 | 5,9% | 25,9% |
| | Fortalecer os pontos fortes da empresa | 38 | 14,8% | 65,5% |
| | Eliminar os pontos fracos da empresa | 32 | 12,5% | 55,2% |
| | Diminuir a influência dos concorrentes no mercado | 32 | 12,5% | 55,2% |
| Total | | 256 | 100,0% | 441,4% |